صوت الجامعة

IUL
Islamic University Of Lebanon
Université Islamique Du Liban
الجامعة الإسلامية في لبنان

مجلة أكاديمية علمية نصف سنوية محكَّمة

تصدر عن:

الجامعة الإسلامية في لبنان

- الصعوباتُ التي يواجِهُها قادةُ المؤسّساتِ التّربويةِ الرّسميةِ في التخطيطِ لاجتماعاتٍ فعّالةٍ ذات إنتاجيةٍ عالية — د. إكرام مشموشي
- عُسرُ القراءةِ وعلاقتُهُ بتقديرِ الذّاتِ لدى عيِّنةٍ من تلاميذِ الحلقتين الثانيةِ والثالثة — فاطمة دقماق
- دراسةُ التّمدُّدِ العمرانيِّ باستخدامِ الاستشعارِ عن بُعدٍ ونُظُمِ المعلوماتِ الجغرافية (GIS) — أ. د. عبد المنعم قبيسي، م. كامل علّو - م. مكرم شهيّب
- دورُ المعرفةِ والابتكارِ في النموِّ الاقتصاديِّ والتنميةِ المُستدَامة — أ. د. محمد دياب
- قياسُ مدى تبنِّي استراتيجياتِ (Porter) التنافسيةِ في المصارفِ التجاريةِ الجزائريةِ الحكومية — د. أبو بكر الشريف خوالد
- خَراجُ المقاسمةِ (القَسْم/ العُشر) في فلسطين في العصرِ العثماني ٩٢٢-١٣٣٥هـ/ ١٥١٦-١٩١٧م — د. زهير غنايم عبد اللطيف غنايم، محمود سعيد إبراهيم أشقر

العدد الحادي عشر | ٢٠١٧م / ١٤٣٨هـ

ISSN 2227-0442

بسم الله الرحمن الرحيم



IUL

Islamic University Of Lebanon
Université Islamique Du Liban
الجامعة الإسلامية في لبنان

صوت الجامعة
Sawt Al-Jamiaa



IUL
Islamic University Of Lebanon
Université Islamique Du Liban
الجامعة الإسلامية في لبنان

صوت الجامعة
Sawt Al-Jamiaa

مجلة أكاديمية علمية نصف سنوية محكَّمة
تصدر عن:
الجامعة الإسلامية في لبنان
العدد الحادي عشر، ٢٠١٧م / ١٤٣٨هـ

رئيس التحرير/المدير المسؤول:

د. علي محسن قبلان

العنوان:
الجامعة الإسلامية في لبنان
إدارة مجلة صوت الجامعة
خلدة – الأوتوستراد
ص.ب.: ٣٠٠١٤ – الشويفات – لبنان
هاتف: ٨٠٧٧١١ – ٨٠٧٧١٦ / ٥ – ٩٦١+ (ستة خطوط) – فاكس: ٨٠٧٧١٩ / ٥ – ٩٦١+
إنترنت: www.iul.edu.lb – البريد الإلكتروني: iul@iul.edu.lb

هيئة المستشارين العلمية

صوت الجامعة

أولاً: المواصفات والقواعد العامة:

- مجلة صوت الجامعة مجلة أكاديمية علمية نصف سنوية محكمة، تصدر عن مركز البحوث والنشر/ الجامعة الإسلامية في لبنان.
- المجلة تُعنى بنشر البحوث العلمية الأصيلة المقدَّمة إليها في مجالات الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية وعلوم الطبيعة.
- تخضع البحوث المرسلة إلى إدارة المجلة، للتقويم والمراجعة والتحكيم السري من قبل الهيئة العلمية المحكَّمة.
- إذا ارتأت الهيئة العلمية المحكَّمة إجراء أي تعديل في مضمون البحث ومنهجيته، يعاد البحث إلى صاحبه لإجراء التعديلات اللازمة قبل النشر.
- يحق لهيئة التحرير إعادة صياغة البحوث التي ترد إليها، إذا اقتضت الضرورة ذلك، شرط أن لا يؤدي هذا الأمر إلى الإخلال بالمضمون.
- المواد البحثية المرسلة إلى إدارة المجلة لا تعاد إلى أصحابها، سواء قُبلت للنشر أم لم تُقبل، وليس على المجلة تبرير عدم نشرها.
- يعبِّر البحث عن رأي كاتبه وليس بالضرورة عن رأي المجلة.
- إن ظهور البحث وترتيبه في المجلة يخضع لاعتبارات فنية فقط.

ثانياً: خطوات إعداد البحث:

يتقيد الباحث في إعداد بحثه بالخطوات الآتية:

- أن يكون البحث أصيلاً وجديداً ولم يسبق نشره في أية دورية أخرى.
- يلتزم الباحث بقواعد البحث العلمي من حيث المنهجية العلمية وتوثيق المصادر والمراجع.

- يراعي الباحث سلامة اللغة وحسن صياغتها.
- لا يزيد عدد صفحات البحث عن ٣٠ صفحة ولا يقل عن ١٥ صفحة في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية، ولا يقل عن ١٠ صفحات في علوم الطبيعة، بما في ذلك الأشكال والرسوم والجداول والملاحق.
- يُرفق البحث بملخص عنه لا يتعدى الصفحتين.
- يُطبع البحث على الحاسوب، ويُقدَّم إلى إدارة المجلة من ثلاث نسخ ومعه CD.
- يُكتب عنوان البحث واسم الباحث ولقبه العلمي والجهة التي يعمل لديها على صفحة البحث الأولى.
- تُثبت في ذيل الصفحة الواحدة الهوامش حسب ورودها المرقَّم تسلسلياً في متن الصفحة. ثم تُثبت المصادر والمراجع التي اعتمدها الباحث في بحثه في آخر البحث على صفحة أو صفحات مستقلة، بحيث تُذكر المراجع العربية أولاً ثم تليها المراجع الأجنبية.
- تُرسل البحوث إلى إدارة مجلة «صوت الجامعة» على العنوان الآتي:

الجامعة الإسلامية في لبنان

إدارة مجلة صوت الجامعة

خلدة ـ الأوتوستراد

ص.ب.: ٣٠٠١٤ ـ الشويفات ـ لبنان

هاتف: ٨٠٧٧١١ ـ ٨٠٧٧١٦ / ٥ ـ ٩٦١+ (ستة خطوط)

فاكس: ٨٠٧٧١٩ / ٥ ـ ٩٦١+

إنترنت: www.iul.edu.lb

البريد الإلكتروني: iul@iul.edu.lb / ali.kabalan@iul.edu.lb

المحتويات

• كلمةُ العدد: التغيُّرُ الاجتماعيُّ في العالمِ العربيِّ
بين إيقاعِ العصرِ والخصوصيَّاتِ الثقافيَّةِ والقِيَميَّة
رئيس التحرير: د. علي محسن قبلان ٩

• الصعوباتُ التي يواجِهُها قادةُ المؤسَّساتِ التّربويةِ الرّسميةِ
في التخطيطِ لاجتماعاتٍ فعَّالةٍ ذات إنتاجيةٍ عالية
د. إكرام مشموشي ١٧

• عُسرُ القراءةِ وعلاقتُهُ بتقديرِ الذّاتِ لدى عيِّنةٍ من تلاميذِ الحلقتينِ الثانيةِ والثالثة
فاطمة دقماق ٤٥

• دراسةُ التّمدُّدِ العمرانيِّ باستخدامِ الاستشعارِ عن بُعدٍ ونُظُمِ المعلوماتِ الجغرافية **(GIS)**
أ. د. عبد المنعم قبيسي – م. كامل علّو – م. مكرم شهيّب ٧٣

• دورُ المعرفةِ والابتكارِ في النموِّ الاقتصاديِّ والتنميةِ المُستدَامة
أ. د. محمد دياب ٨٧

• قياسُ مدى تبنِّي استراتيجياتِ **(Porter)** التنافسيةِ في المصارفِ التجاريةِ الجزائريةِ الحكومية
د. أبو بكر الشريف خوالد ١١٣

• خَراجُ المقاسمةِ (القَسْم/ العُشر) في فلسطين في العصرِ العثماني
٩٢٢_١٣٣٥هـ/ ١٥١٦_١٩١٧م
د. زهير غنايم عبد اللطيف غنايم – محمود سعيد إبراهيم أشقر ١٤١

كلمةُ العدد

التغيُّرُ الاجتماعيُّ في العالمِ العربيِّ
بين إيقاعِ العصرِ والخصوصيَّاتِ الثَقافيَّةِ والقِيَميَّة

د. علي محسن قبلان
رئيس التحرير

التغيُّر الاجتماعيُّ هو ما يطرأ على العلاقات الاجتماعية من تبدُّلٍ وأحـوالٍ، وما يعتري القِيَمَ والمعتقداتِ والمُثُلَ والسلوكياتِ من تغيُّرٍ كيفيٍّ نسبيٍّ، تبعاً لاختلاف الزمان والمكان، والظروف الطبيعية والاقتصادية والسّكّانية والتكنولوجية والثقافية والفكرية.

والتغيُّر الاجتماعيُّ لا يعني بالضرورة التطوُّر أو التقدُّم الاجتماعي، إذ التطوُّرُ أو النموُّ يسير في خطٍّ تصاعديٍّ مستقيم، ويغلب عليه الطابعُ الكمِّيُّ، خصوصاً إذا كان النموُّ عضوياً وخاضعاً للعوامل الطبيعية. أما التغيُّر فيشيرُ إلى إمكانية التقدُّم والنموِّ أو التخلُّف، خصوصاً في البناء الاجتماعي ومنظومة القِيَم. وهو، أي التغيُّر، لايسير سيراً تصاعدياً مستقيماً. كذلك ليس بالضرورة أن يكون المجتمعُ في تطوُّرٍ أو تقدُّمٍ مستمر.

والتغيُّر يعني التحوُّل من حالٍ إلى حالٍ آخر، و«تغيَّرَ الشيءُ عن حالِه: تحوَّل. وغيَّرَهُ: حوَّله وبدَّله كأنه جعله غير ما كان. وفي التنزيل العزيز: ـ ذلك بأن الله لم يكُ مغيِّراً نعمةً أنعمها على قومٍ حتى يغيِّروا ما بأنفسهم ـ»[(١)].

هي سُنَّة الحياة في التطوُّر والتغيُّر تواكبُ الزمنَ في دورته الخالدة التي لا تتوقف. وظاهرتا التغيُّر والحركة الدائمتان شكَّلتا هاجساً للإنسان منذ فجر الحضارات الأولى، فراح المفكِّرون يبحثون في مفهوم التغيُّر الذي عاينوه في الأشياء، وفي الإنسان، وفي الطبيعة، وفي المجتمعات الإنسانية. وها هو مذهب الفيلسوف اليوناني هيرقليطس

---

(١) أبن منظور، لسان العرب، ج٦، بيروت: دار إحياء التراث العربي، عناية وتصحيح أمين محمد عبد الوهاب ومحمد الصادق العبيدي، ط١، ١٤٣١ هـ/ ٢٠١٠م، ص ٤٩٧.

يتلخَّص في قوله «الأشياء في تغيُّرٍ متَّصلٍ»، وفي قوله «أنت لا تنزل النهرَ الواحدَ مرتين، فإن مياهاً جديدةً تجري من حولك أبـداً»(١). وها هو العلاّمة ابن خلدون الذي يعتبره البعضُ أوّل رائدٍ في علم الاجتماع، يقول في مقدّمته إن «أحوالَ العالم والأُمم وعوائدَهم ونِحلَهم لا تدوم على وتيرةٍ واحدةٍ ومنهاجٍ مستقرٍّ، إنما هو اختلافٌ على الأيام والأزمنة والانتقال من حالٍ إلى حالٍ، وكما يكونُ ذلك في الأشخاص والأوقات والأمصار، فكذلك يقع في الآفاق والأقطار والأزمنة والدول، سُنَّة الله التي قد خلَتْ في عباده»(٢).

دائماً هناك تحوُّلاتٌ حضاريةٌ وتاريخيةٌ، حيث يتمُّ تقويمٌ جديدٌ لمفهومٍ قديمٍ، وانتقالٌ في الفكر والأدب والعلوم من مرحلةٍ سابقةٍ إلى أخرى متجدِّدةٍ، وصعودٌ لنظرياتٍ مقابل تراجعٍ لأخرى، واستبدالٌ لمناهج تربويةٍ بمناهج أكثر ديناميكيةً وانسجاماً مع حاجات المجتمع الثقافية والعلمية، وأكثر قدرةً على المنافسة والتَّميُّز. كذلك فقد قامت عبر التاريخ أنظمةٌ سياسيةٌ واقتصاديةٌ واجتماعيةٌ مختلفةٌ، تعاقبت في مراحل زمنيةٍ متتاليةٍ، فمن مرحلة الصيد، انتقل الإنسان إلى المرحلة الزراعية، فإلى المرحلة الإقطاعية، فالصناعية، فالتكنولوجية المتطوِّرة التي تتحكّم راهناً، وعبر أجيالها المتعاقبة بوتيرةٍ سريعةٍ، في ميادين العلم والبحوث والاكتشافات العلمية، وامتدَّ تأثيرُها إلى الميدان الثقافي والاجتماعي، إذ تمَّ «استخدام المبادىء السيبرنيطيقية في الدراسات الاجتماعية، بمعنى أن الظواهر والسّلوكيات الاجتماعية يتمُّ التعبيرُ عنها بطريقةٍ رياضيّةٍ تقنيّةٍ قصْد توجيهها والتحكُّم فيها، وهذا ما أُطلِق عليه بالمُقاربة السوسيوسيبرنطيقية»(٣).

وبعد أن أصبح علمُ الاجتماع علماً مستقلاً، تعدّدت اتجاهاتُهُ النظريةُ المعاصرةُ وتباينت فيما بينها، إنْ من ناحية مضامينها الأيديولوجية ومنطلقاتها المنهجية ومرجعياتها الفكرية، أو من ناحية أهدافها ووظائفها العلمية والمجتمعية. وفي مجتمعاتنا العربية التي استُحدِثت في جامعاتها أقسامٌ ومعاهد للعلوم الاجتماعية، فقد بقي علمُ الاجتماع محصوراً في تدريس الطلاب وتلقينهم، ولم يُقْدِم المتخصّصون والباحثون على صوغ أو محاولة صوغ نظريةٍ أو فلسفةٍ اجتماعيةٍ تسعى نحو المستقبل، فهذا الأمر يحتاج إلى متابعةٍ من خلال دراساتٍ موضوعيةٍ، نابعةٍ من صميم واقعنا لا تابعة، فقد «وضَّحت معظم الاتجاهات أن جهودَ علم الاجتماع لم تنفصل عن قِيَم ومرامي المشروع الامبريالي

(١) يوسف كرم، تاريخ الفلسفة اليونانية، بيروت: دار القلم، ط١، ١٩٧٧، ص ١٧.

(٢) ابن خلدون، مقدمة ابن خلدون، بيروت: دار القلم، لا.ط، لا.ت، ص ٢٢.

(٣) بن سولة نور الدين، السيبرنطيقا ووسائل الإعلام، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، تصدر عن مركز جيل البحث العلمي، العدد٢، حزيران ٢٠١٤، ص ١٢٩.

العالمي، وبالتالي استُخدِم علمُ الاجتماع ولا يزال في إحكام تبعية الدول النامية وتكريس تخلُّفها، والإيعاز لها صراحةً وضمناً، وبأساليب مدروسةٍ، بتبنِّي النموذج الغربي عامةً، والأمريكي خاصة»[١].

الراهنُ الثقافيُّ في العالمِ العربي

إن غايتَنا الرئيسةَ في هذه الكلمة التي لا تتعدَّى الانطباعَ السوسيولوجيَّ المقتضبَ، هي مقاربةُ الراهن الثقافيِّ والاجتماعيِّ في مجتمعاتنا العربية، وما طرأ من تغيُّرٍ وتحوُّلٍ في كفاءاتها وقدراتها على التكيُّف مع ثقافة العصر المُعولَمة، والحفاظ في الوقت نفسه على خصوصياتها وهويتها، خصوصاً وأن العديدَ من هذه المجتمعات تعيش حالياً تداعياتِ أزماتٍ سياسيةٍ واقتصاديةٍ وعقَديةٍ وثقافيةٍ واجتماعيةٍ متشابكةٍ، تضافرت في إنتاجها جملةٌ من الأسباب، بعضُها داخليٌّ (طائفيٌّ، إتنيٌّ، عقَديٌّ، فكريٌّ إطلاقيٌّ، ظلاميٌّ تعصبيٌّ[٢]، انتهاكٌ لحقوق الإنسان، نُظُمٌ استبداديةٌ، عنفٌ إلغائيٌّ...الخ)، والبعض الآخر خارجيٌّ (عولمةٌ امبراطوريةٌ، هيمنةٌ ثقافيةٌ إلغائيةٌ، صراعاتُ مصالحَ ونفوذٍ...الخ).

إننا نعيش في هذه المرحلة من تاريخنا في قلب حالةٍ من التَّقلقلِ الثقافيِّ الاجتماعيِّ، فهناك من يدفعُ باتجاه التّمركُزِ على الذات، والبحثِ عن المستقبل في الماضي، ورفضِ كل ما يتجاوز الخصوصية. وهذا الرفضُ ناتجٌ عند البعض عن عدم الاعتراف أننا في مرحلةٍ من التطوُّرِ التاريخيِّ مختلفةٍ عن التطوُّر التاريخي للآخر (الغرب)، وعن جهلٍ بحقائق التّجديد والابتكار العلمي، فمَالَ باتجاه النزعة التقليدية المحافظة التي شكَّلت، خلال الهجمة الاستعمارية الغربية على البلاد العربية، سلاحاً أيديولوجياً، وردَّ فعلٍ ضد محاولات الاستعمار تدميرَ الثقافات الوطنية للشعوب، وفرضَ ثقافته كثقافةٍ عالميةٍ عليها. وقد استثمر الغربُ هذه النزعةَ في تمويهٍ أيديولوجيٍّ سافرٍ لتشويه صورة الإسلام، وتكريس هيمنته على مقدّرات الشعوب وتدمير بنيتها الثقافية، فراحت وسائلُ إعلامه المتطوِّرةُ تشوِّه التوجُّهاتِ المقاومةَ لهيمنته، وتضعها في خانة التطرُّف الدينيِّ والإرهاب، في الوقت الذي تتجاهل، بل تتجنب الإشارة إلى الإرهاب الفعلي الذي يُمارَس ضد شعوبٍ تقاوم لاسترداد حقوقها الوطنية والحفاظ على هويتها الثقافية.

---

(١) عبد الباسط عبد المعطي، اتجاهات نظرية في علم الاجتماع، عالم المعرفة، العدد ٤٤، آب ١٩٨١، صص ٢٣٥ ـ ٢٣٦.

(٢) التعصب (fanaticism) هو الحماس المفرط لفكرةٍ أو قضيةٍ أوشخصٍ قد يؤدي إلى أفعالٍ فيها خطورةٌ على الشخص أو الناس... ويرى البعض أن المتعصب يمتص ويتقمص موضوع التعصب ولكنه لا يتعمق فهمه. أنظر: عبد المنعم الحفني، موسوعة علم النفس والتحليل النفسي، ج١، بيروت: دار العودة، ١٩٧٨، ص ٣٠١.

وهناك من يدفع باتجاه نزعةٍ (حداثويةٍ) متماهيةٍ بالمطلق مع حضارةٍ غربيةٍ تشكّل مركزَ الثّقل في السياسة الدولية، وتسيطرُ على الميزان الدولي، متجاوزاً عمّا جَلَبَتْهُ الحداثةُ لمجتمعه من قِيَمٍ سلبيّةٍ، وثقافةٍ أنانيةٍ استهلاكيّةٍ، وتسرُّبٍ لظواهر ومفاهيم وتعميماتٍ متسرِّعةٍ أعاقت عمليةَ التحديث في هذا المجتمع بدل دفعها إلى الأمام.

وحتى لا نجافي الحقيقةَ، نرى أن هناك أيضاً، وإن لم يبرز دورُه بشكلٍ فاعلٍ حتى الآن، من لم يعزل نفسَهُ في هويةٍ مختزَلةٍ، ويملكُ القدرةَ على الخروج من ذاته ومقاربة القِيَم الإنسانية العالمية المُحايدة، دون الوقوع في أسْرِ ثنائيةٍ (إما مع أو ضد)، إنما هو يجهدُ من أجل تخليص مجتمعه من انهزاميَّته وفشله، عبر «تأسيس وعيٍ ثقافيٍّ جديدٍ غير مغتربٍ عن روح العصر، أو مستلَب الإرادة والفكر، بحيث يستطيع أن يستوعبَ إنجازاتِ الثورة العلمية والثقافية على نحو ما فعلت مجتمعاتٌ أخرى، من دون أن تخسرَ هويتَها وخصوصيتَها الثقافية»(١).

ثقافةُ الاستهلاكِ والتّحوُّلاتُ الاجتماعيّةُ السّلبيّة

وما سنقاربُه بشكلٍ رئيسٍ في هذه الكلمة، هي تلك النزعةُ اللّاواعيةُ عند الكثيرين، خصوصاً عند الأجيال الشّابة، نحو الالتحاق بثقافةٍ مُعولَمةٍ تتسرَّب إلينا عبر تكنولوجيةٍ متطوِّرةٍ، وتحمل بين جنباتها الغثَّ والثّمينَ، السلبيَّ والإيجابيَّ، فالتكنولوجيا «تحمل معها بعضَ القِيَم السلبية التي تثير الاضطرابَ في المجتمع والثقافة، جنباً إلى جنبٍ مع بعض القِيَم الإيجابية...»(٢).

لقد جنَحَ الكثيرون باتجاه القِيَم السلبية بعد أن غُيِّب وعيُهُمُ الحقيقيُّ، وأُشغِلوا بأمورٍ وهميّةٍ لا يصْدرُ عنها أيُّ فعلٍ خلاّقٍ، لا بل شغَلَتهُم الجزئياتُ الهامشيةُ للثقافة الوافدة، فراحوا يركِّزون على ما هو كائنٌ أمامهم متغاضين عن أهمية أصولهم، ويُحاكون، بالشكل لا بالمضمون، التجربةَ الحداثيةَ والما بعد حداثيةٍ في الغرب، يأخذون منها قشورَها ومظاهرَها المتمثِّلةَ في التحديث الذي حصل في مستويات الإنتاج، والاستهلاك، والبنى التحتية. فمنذ تسعينات القرن الماضي، تسارعت وتيرةُ التطوُّرِ العلميِّ والتكنولوجيِّ، وتطوَّرت المعارفُ العلميةُ، وبدل أن يحقِّق هذا الأمرُ نقلةً حضاريةً، وأمناً اجتماعياً، واستقراراً سياسياً واقتصادياً للمجتمعات الإنسانية، فإنه أنتجَ ثقافةً استهلاكيةً مضلِّلَةً

(١) عبد الغني عماد، الأنفوميديا والإعلام الشبكي وإشكالية الهوية الثقافية. على الموقع: Alhiwar2012.wordpress...

(٢) برنامج الأمم المتحدة للبيئة، ترجمة عبد السلام رضوان، عالم المعرفة، العدد ١٥٠، حزيران ١٩٩٠، ص ٤٢٦.

طالت الجوانبَ المادِّيَةَ والمعنويةَ من الإنسان، وأحدثت تحوُّلاتٍ اجتماعيةً سلبيةً، كان من أبرز تداعياتها استلابُ إنسانية الإنسان وانتزاعُ آدميَّته، ومعاملتُه كشيءٍ من الأشياء، واهتزازُ موقعِه في البناء الاجتماعي، وإحداثُ تغيُّراتٍ محبِطةٍ في سلوكه وخصوصياته الثقافية والقِيَميّة، ما جعله مُنقاداً، عن وعيٍ أو لا وعيٍ منه، لاستتباعٍ حضاريٍّ فقدَ معه المعنى الحقيقيَّ للانتماء إلى وطنٍ أو دولةٍ أو أمَّةٍ، واستبدل، عن وعيٍ أو لا وعيٍ منه أيضاً، منظومةَ القِيَمِ والثوابتِ الأصيلةِ بمنظومة القِيَم السلبيةِ لثقافةٍ مُعولَمةٍ جعلت الناشئةَ والأجيالَ الشابّةَ تعيش في تخبُّطٍ وصراعٍ بين الثابت والمتحوِّل من القِيَم، ما عزَّز في دواخلها الشعورَ بالعجز واللّامبالاة والاغتراب، هذا الشعورُ النّاتجُ في الأساس عن مشكلاتِ البطالة والفقر والتّبعيّة والاستزلام.

هذا الواقعُ الذي يتمظهر في صوَرٍ قاتمةٍ، خلّفَ العديدَ من الآفات النفسية والاجتماعية، وقد أثبتت البحوثُ والدراساتُ الاجتماعيةُ المُدعَّمةُ بمسحٍ ميدانيٍّ في أكثر من بلدٍ عربيٍّ، والتي تسنَّى لنا الاطلاعُ عليها، فضلاً عما تُثبتُهُ يومياً بعضُ وسائل الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي، وما نعاينُهُ مباشرةً على أرض الواقع، هذا التهشيمَ الحاصلَ في البناء الاجتماعي، وتلك الحالاتِ من التأزُّم النفسيِّ والسقوطِ الأخلاقيِّ، وذلك الواقعَ السياسيَّ المليءَ بالقهر. كلُّ ذلك يؤكِّد أن الزحفَ القادمَ من صحارى المادة يغتالُ الإنسانَ، وأن إشباعَ اللذة هو أقصى تعبيرٍ ممكنٍ عن حرية الفرد، وأن معطياتِ اللحظة التاريخية تتلوَّنُ باختيارات تلك اللحظة، ما أوقعَ الكثيرين في شرَك المشكلات الاجتماعية (تفكُّكٌ أُسَريٌّ، تسرُّبٌ مدرسيٌّ، تشرُّدٌ، هجرةٌ، بطالةٌ، تسوُّل...)، وفي جحيم المُوبقات والآفات النفسية (إدمانٌ على المخدّرات، تفشّي الجريمة، عنفٌ أُسَريٌّ، قتلٌ وهجومٌ مسلّحٌ، عزلةٌ، رفضُ الآخر، كراهيةٌ، نرجسيةٌ، عدمُ التسامح، تغليبُ لغة العنف على لغة الحوار...)، فهؤلاء انفصلوا عن محيطهم الطبيعي، ولم يستطيعوا إعادةَ بناء هويّتهم في سياقٍ جديدٍ يتناسب ومعطيات التطوُّرات الهائلة الحادثة في العالم، وغَيّبوا أنفسَهم، إن لم نقلْ غُيِّبوا، عن فهم ظروف واقعهم التعيس، والعمل بالتالي على تغييرها، فأصبحوا منعزلين في شرنقة أوهامهم وغربتهم النفسية والاجتماعية، ونمط تفكيرهم المُستلَب، وانفصالهم عن واقعهم انفصالاً مأساوياً، لا علاقة لهم بظروف المجتمع إلا في الحدود التي تكون فيها العزلةُ ظاهرةً اجتماعيةً، وهم، بالتالي، وقعوا ضحيةَ واقعهم المريض المُثقل بالمشاكل البنيوية من جهةٍ، وفريسةً سهلةً لقِيَمٍ غريبةٍ متسرِّبةٍ أو متفلِّتةٍ من حاضنتها الطبيعية الأصلية، إذ إن «أيَّ عنصرٍ حضاريٍّ مُنعزلٍ، يُمكِنه، كالأمراض المُعْدية السّارية، أو

ككهربٍ منفصلٍ عن الذّرّة، أن يصبح فتّاكاً عندما يكون منفصلاً عن النظام الذي كان جزءاً منه حتى الآن، خاصةً إذا تُرِك المجال أمامه حرّاً في وسطٍ جديد. أما في إطاره الأصلي، فإن هذا العنصرَ الحضاريَّ أو تلك الجرثومةَ، أو ذاك الكهربَ لا يستطيع أن يُحدِث أضراراً لأنه يكون جزءاً من كلٍّ، ولكلٍّ منها مكانُه المحدَّد، وهي متوازيةٌ فيما بينها»[١].

نماذج من ظاهراتٍ اجتماعيّةٍ سلبيّةٍ تملأُ فراغاتِنَا الثّقافيّة

لَإِنْ كانت طموحاتُ الهيمنة الاقتصادية والسياسية والثقافية تأتي على رأس أولويّات النظام العالمي المعاصر، إلا أن الخطورةَ التي تضعُ مجتمعاتِنا، فئة الشباب على الأخص، أمام تحدِّي فقدِ الإحساس بالهوية الثقافية، تكمنُ في وسائل الهيمنة تلك، وعلى رأسها تكنولوجيا الاتصال والإعلام الحديثة، التي يظهر تأثيرُها جليّاً في تغيير أساليب الحياة، وتعميم «ثقافة الاستهلاك المُفعم بالقِيَم النفعية والثقافة الشعبية الغربية، وغيرها من الثقافات الأخرى التي تنتشرُ اليوم بصورةٍ سريعةٍ بين الفئات الاجتماعية المختلفة تسلبُهم الهوية، وقد يتحوّل الإنسانُ العربيُّ إلى مواطنٍ مغتربٍ عن ذاته وعن وطنه وعن قِيَمِهِ الأصيلة»[٢].

ومن أبرز الظاهرات الاجتماعية التي طَفَتْ على سطح المجتمع بعد أن كانت مقموعةً أو منظَّمةً، هي ظاهرة العنف والإجرام بأساليبها االمُرعِبة والمُنفِّرة في القتل والهجوم المُسلَّح، والتي شاعت وتفشَّت بشكلٍ لامثيل له إلا في أفلام الرّعب. كذلك أساليب العنف الأُسَريّ التي تخطَّت الأساليبَ التي كانت سائدةً تقليدياً، وتحوَّلت إلى جرائم موصوفة[٣]. وقد يكون السبب الفعليُّ للإقدام على مثل هذه الجرائم عائداً إلى اختلالٍ في التوازن النفسي، لكن هناك مؤثِّراتٍ حرَّكت نزعاتٍ وسلوكاتٍ مُنحرفةً، ويأتي على رأس هذه المؤثِّرات أفلامُ الرّعب والعنف، والرسومُ المتحركةُ التي يشاهدها الأطفال دون مراقبةٍ، فيخضعون من خلالها لعملية استلابٍ وتماهٍ مع أبطالها، ويُعبِّرون عن مكبوتاتهم بتقليدها.

ومن هذه الظاهرات أيضاً تفلُّتُ المسألة الجنسية من عقالها، بعد أن أصبحت إحدى وسائل الدعاية الاستهلاكية، متخطيةً القِيَمَ الاجتماعيةَ الناظمةَ لهذه المسألة، في البيئة

(١) أرنولد توينبي، العالم والغرب، ترجمة هاجر وسعيد الغز، لا. ط، لا. ت، صص ٧١ ـ ٧٢.

(٢) وارم العيد، البُعد الثقافي للعولمة وأثره على الهوية الثقافية للشباب العربي ـ الشباب الجزائري نموذجاً ـ، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، تصدر عن جيل البحث العلمي، العدد ٢ ، حزيران ٢٠١٤ ، ص ١٥.

(٣) على سبيل المثال لا الحصر: شاع ومنذ فترة قريبة نبأ اغتيال فتى في الخامسة عشرة من العمر لوالده وذلك بإطلاق النار عليه ومن ثم النزول إلى الشارع وإرداء عددٍ من المارّة قتلى، وقد أكدت الجهات المعنية في بيروت هذا الأمر، وتمَّ تداوله في الصحف وشبكات الإعلام والتواصل الاجتماعي.

الاجتماعية المُتلقِّية والبيئة المُنتِجَة لها على السواء، مع فارقٍ بين البيئتين في كيفية التعامل معها، وفي مستوى تأثيراتها الاجتماعية السلبية، فـَ «إذا كانت المجتمعاتُ التقليديةُ تمارس نوعاً من التنظيم أو القمع للمسألة الجنسية، فإن مجتمعَ اليوم الذي تُروِّج له الآلةُ الإعلاميةُ الغربيةُ، يتّسمُ بحركة الجنس المُطْلَقِ أو المُرسَل»[1].

وهناك ظاهرةٌ اجتماعيةٌ فاتَ الكثيرين خطرُها وحساسيَّتُها، أسلسوا لها العنانَ حتى تفاقمَتْ، ألا وهي ظاهرةُ العزوف عن القراءة، واستبدالها بثقافة الصورة التي تحتلُّ على مدار الساعة، شاشاتِ وسائل الإعلام المرئي والشبكة العنكبوتية ووسائل التواصل الاجتماعي الالكترونية. كذلك حلَّت مشاهدةُ الأفلام والمُسلسلات التي تقف وراء العديد منها إرادةٌ واعيةٌ في الاستلاب والهيمنة، محلَّ القصّة الأدبية الهادفة، ففيما تعمل المسلسلات والأفلام على استيلاد نزعاتٍ وسلوكاتٍ منحرفةٍ، فإن القصَّةَ تقوم بدورٍ إيجابيٍّ في تقديم مختلف القضايا التربوية والوطنية والتاريخية. كما أن للعزوف عن القراءة واستبدالها بالصورة والأفلام، خطورةً كبيرةً على اللغة الأم، وليس «المقصودُ باللغة هنا أداةَ التّخاطب ونقلِ الأفكار فقط، وإنما المخزون الثقافي برُمَّته، والذي يجعل الاتصال والتواصل داخل الجماعة بناءً كاملاً عميقَ الجذور، وعمليةَ تكوينٍ متجدّدةً للذات الجماعية في نفس الوقت»[2].

نكتفي بما أوردناه أعلاه من الظاهرات الاجتماعية السلبية، كنماذج لظاهراتٍ مُماثلةٍ كثيرةٍ، نأمل أن يقوم باحثون مهتمُّون ومتابعون بدراستها وتطبيق المنهجية النقدية عليها، عسانا نستطيع المساهمةَ في التوصُّل إلى مفاهيم ونظرياتٍ اجتماعيةٍ مُستنبتةٍ في أرض واقعنا، وفي تطوير ثقافاتنا النخبوية والشعبية وإصلاحها.

استخلاص

أمام استفحال القِيَم المادية الفظّة في مجتمعاتنا، والتي مازالت تدور في مَجالَي المُحاكاة والتّعويض، لا بدَّ من إعادة الاعتبار للعقلانية، واستلهام تجربة البناء والنهوض والتحضُّر من التاريخ بدَلَ اجتراره، وبدَلَ التّماهي مع الغير بالشكل دون المضمون. المطلوبُ إعادة بناء ذاتنا وهويتنا انطلاقاً من تصحيح وَعْيِنا الثقافي والتاريخي، والخروج

(١) عبد الهاب المسيري وفتحي التريكي، الحداثة وما بعد الحداثة، دمشق: دار الفكر، ط١، ص ٦٣.

(٢) محمد السيد سعيد، الشركات عابرة القومية ومستقبل الظاهرة القومية، عالم المعرفة، العدد ١٠٧، تشرين الثاني ١٩٨٦، ص ١٠٥.

من الدوغمائية الطائفية المتحجِّرة والانغلاقات التراثية، والقيام بممارسةٍ نقديّةٍ جريئةٍ تستلهم من الماضي ما يتناسب ومعطيات التطوُّرات الهائلة في ميادين العلوم الانسانية والتطبيقية، فقد شكَّل العلمُ الإسلاميُّ «إسهاماً عملاقاً في تقدُّم الفكر البشري»(١)، وعندما بدأ الغربُ تنفيذَ طموحِه بالسيطرة المباشرة على العالم العربي والإسلامي « لم يُفاجِىءْ عالَماً إسلامياً في حالة سباتٍ لينتزعَه منه وكأنه غافلٌ عن حركة التاريخ، بل إنه أتى ليُربِك عالماً في حركة استردادٍ واعٍ منذ أكثر من نصف قرنٍ لصعود أوروبا وتأخُّره، وضرورة تجاوز هذا التأخُّر دون أن يضحِّي بذاته مقابل ذلك»(٢).

إن هذه القِيَم الوافدةَ إلينا من بيئاتٍ اجتماعيةٍ مختلفةٍ عن بيئتنا، تستبطنُ تهديداً دائماً لأخلاق مجتمعاتنا، وانتظام شؤوننا، خصوصاً عندما تتمظهر بشكل انحرافاتٍ سلوكيّةٍ في أوساط الشّبيبة الخائبة الآمال. والانحرافُ قد يبدأ بشكلٍ عرَضيٍّ، ولكنه قد يتحوَّل إلى انحرافٍ فعليٍّ يجرُّ إلى العصيان والتمرُّد والفوضى. فلا بد من أن تُساهمَ الأُسَرُ والمؤسساتُ التربويةُ بدورٍ محوريٍّ في مواكبة الأجيال، إنْ من حيث رعاية نموِّها النفسيِّ والتربويِّ والاجتماعيِّ، أو من حيث تزويدها بالمعارف والعلوم المتجدِّدة، حتى تصبح قادرةً على المواكبة المسؤولة لكل التحوُّلات والتغيُّرات والمعطيات والسّمات الجديدة، والالتزام بالقِيَم والحقوق الإنسانية واحترامها. لكن مثلَ هذا الدور يحتاج إلى تكاملٍ مع دور الدولة ومؤسساتها في تحقيق التنمية الشاملة، من خلال خططٍ استراتيجيةٍ مستندةٍ إلى التخطيط والتنظيم. لكن، وللأسف، فإن دورَ الدولة في مجتمعاتنا اعتراهُ الكثيرُ من القصور والتّقصير، وذلك لأسبابٍ عديدةٍ، منها ما يعودُ للتَّبعيّة للخارج، والتأثُّر، بالتالي، بالاضطرابات السياسية والأمنية الحاصلة دائماً عندنا وفي محيطنا الإقليمي والعالم، ومنها ما يعودُ إلى غياب أو تغييب السياسات والممارسات الديمقراطية، من قَبِيل العدالة الاجتماعية، وتحسين مستويات المعيشة، ومحاربة الفساد، واحترام الحريات وتطويرها، وتنظيم العملية التربوية والتعليمية وتخطيطها ومتابعتها وتقويمها، والعمل على تشكُّل مجتمعٍ مدنيٍّ يتجاوزُ الانتماءاتِ الجهويةَ والفئويةَ والمناطقيةَ والطائفيةَ، ويرسِّخ قِيَمَ المواطَنَة، ويكون شريكاً في المراقبة واتّخاذ القرار.

(١) هشام جعيط، أزمة الثقافة الإسلامية، بيروت: دار الطليعة للطباعة والنشر، ط٢، كانون الثاني ٢٠٠٤، ص٥٨.
(٢) م. ن، ص ٦٣.

الصعوباتُ التي يواجِهُها قادةُ المؤسَّساتِ التّربويةِ الرّسميةِ في التخطيطِ لاجتماعاتٍ فعَّالةٍ ذات إنتاجيةٍ عالية

-دراسةٌ ميدانيةٌ في تفعيلِ المُقارباتِ النَّشطةِ للاجتماعاتِ المدرسيةِ-

د. إكرام مشموشي

كلية التربية/ الجامعة اللبنانية

ملخصُ البحثِ

في هذا البحثِ تَمَّت دراسةُ الصّعوباتِ التي تواجهُ قادةَ المؤسَّساتِ التّربويةِ الرّسميةِ في التخطيطِ لاجتماعاتٍ فعّالةٍ، إن من جهَةِ سلوكِ القادَةِ، وإن من جهةِ أنماطِ الاجتماعَاتِ الشائعةِ في المؤسسَاتِ التَربَوية. وتمَّ التركيز في هذا العملِ على أهميةِ التخطيطِ وكتابَةِ السيناريوهَاتِ للاجتماعَاتِ المدرسيةِ في تفعيلِ العملِ الإدارِي، والحدِّ من الهَدرِ في الطاقةِ والوقتِ في المؤسَّسَاتِ التربوية. كذلك تمّ التركيز على أهميةِ مُقارباتِ العملِ النشطِ في تعزيزِ الإنتَاجيةِ، وتعديلِ السلوكِ القياديِّ السَائِدِ في المؤسساتِ التربويَة، وإشراكِ العامِلين في القرارت.

مصطلحاتُ البحث

الاجتماعُ الفعّالُ، العملُ المؤسّساتيُّ، سيناريُو الاجتماع، مقارَبةُ الأسئِلةِ الموجِّهة، اتخاذُ القرار.

مقدمةُ البحث

إيماناً منْها بِضرورةِ مواكبةِ التّغيُّراتِ والتّطوُّراتِ في علمِ الإدارةِ المدرسية، ونتيجةَ ظهورِ مفاهيمَ حديثةٍ في هذا الإطار، اتّجهَتْ وزارةُ التّربيةِ والتّعليمِ العالي في لبنان إلى تنميةِ المهاراتِ القياديةِ لمديري المؤسّساتِ التّربوية، وتمكينِهِم من المواكبةِ العلمية، وتَمهينهم على المهاراتِ الإداريـةِ الأساسية، ومنحِهم مزيداً منَ الاستقلاليةِ في إدارةِ شؤونِ المؤسساتِ الدّاخلية.

اكتسبَ مفهومُ التخطيطِ للاجتماعاتِ المدرسيةِ في الآونَةِ الاخيرةِ أهميةً كبيرةً في القيادةِ التربوية، لما لهُ من دورٍ مهمٍّ في التطويرِ المؤسَّساتي، والتنميةِ المهنيةِ للموارد البشرية، وتعزيزِ الإنتاجيةِ والحدِّ من الهدرِ في الوقتِ والطاقة. وكُلّما تنوّعَت وتعَدّدَت الاجتِماعاتُ بهدفِ الاستثمارِ الفعّالِ للموارِدِ البشرية، كُلَّما تمّ تعزيزُ الإنتَاجية، والحدُّ مِن الهدرِ والفساد.

يُقصدُ بالاجتماعاتِ المدرسيةِ في هذا البحث، اللقاءاتُ المخطَّطُ لها مسبقاً، والتي تتمُّ بينَ القائد والهيئةِ الادارية والمُعلمين، لتبادلِ وجمعِ الأفكارِ والمعلوماتِ والآراء، وتحليلِهَا، واستنتَاج الاحْتِياجَاتِ مِن مشاريعَ تنمويَةٍ، والحدِّ منْ هدرِ الطّاقةِ والمالِ، واتخاذِ القرارات، والتقويم.

وبهدفِ تسليطِ الضّوءِ على أهَميةِ تنميةِ مهارةِ التخطيطِ للاجتماعاتِ المدرسية، تَمَحْوَرَ البحثُ حولَ الصعوباتِ التي تواجِهُ القادَةَ التربويينَ في التخطيطِ لاجتماعَاتٍ، إن من جهَةِ سُلوكِ القادَةِ أو من جهةِ أنماطِ الاجتماعَات.

قُسّمَ هذا البحثُ الى ثلاثة أقسامٍ: الإطارُ النظريُّ، الدراسَاتُ السابقَةُ، وتحليلُ النتائِجِ والاستنتَاجَات.

١ ـ الإطارُ النظرِي

١ , ١ إشكاليّةُ البحث

تتمحورُ إشكاليّةُ البحثِ حول الصّعوباتِ التي يواجِهُها قادةُ المدارسِ والثّانوياتِ الرّسميةِ في لبنان، في التّخطيطِ لاجتماعاتٍ مدرسيةٍ فعّالةٍ تُحفِّزُ العاملين، وتُشركُهُم في العملِ المؤسساتيِّ، وتعزِّزُ الإنتَاجية. اعتبرَ (Combes, 2001, p 23)، (Marsan, 2010, p58) و(Carré, 2015, p14) أن السلوكَ القياديَّ السائدَ في المؤسَّساتِ هو المحرِّكُ الاساسُ للموارِد البشرية، والموجِّهُ للقراراتِ واختيارِ استراتيجياتِ الاتصالِ والتواصلِ الاجتماعي في المؤسَّسات، وحيثياتِ إشراكِ الموارِد البشَرية في القرَارَات. بينما اعتبر كلٌّ من (Mongin, 2013, p17) و(Hoffstetter, 2014, p13) أنَّ لجوءَ القادَةِ للتخطيطِ للاجتماعات، واختيار أنماطٍ غير شائعةٍ في المؤسّسات، كاجتماعَاتِ جمعِ المعلومَات، واجتماعَاتِ المتابَعةِ والتقويم، تُعزِّزُ دورَ الموردِ البشريِّ، وتُفعِّلُ العملَ المؤسسَاتيَّ وتحدُّ من الهدْرِ في الوقتِ والطاقة. واضَافَ (Deladrière, 2014, p20) أنَهُ على القادَةِ، من جهةٍ، امتِهانُ مهارةِ إدارةِ المعلومات وجمعِها وتَنظيمِها وتَحليلِهَا،

وأعتمادُ التدَرُّجِ والتَسلسُلِ في الأفكار، ثم القراءة والاستنتاج، لمساندةِ المورد البشري في فَهمِ المعلومَاتِ ومصادِرها، وسُبُلِ إدَارتِها، وإمكانيةِ الاستثمارِ فيها لتفعيلِ الإنتاجِية، ومن جِهةٍ أخرَى، وبحسب (Deladrière, 2014, p25)، تنويعُ وسائِل إدارةِ الاتصالِ والتَواصُل، لمساندةِ القادة في ضَبطِ وإدارةِ الموارِد البشرية، ما يجعلُ منْهُم طاقةً تعملُ بنشاطٍ نحو تحقيقِ الأهدافِ التي شاركُوا في وضعِها، ووضع سُبلِ تنفيذِها، لأنَّهم يدافعون ويعملون على إنجاحِ ذواتِهِم. وقدْ قسّمَ الباحِثون في علمِ التخطيطِ للاجتماعاتِ مراحِلَ عقد الاجتماعَاتِ الفعّالةِ إلى ثلاث مراحل: التخطيط، التنفيذ والمتابعة ، التقويم.

ويجيبُ هذا البحثُ عن ثلاثة أسئِلَةٍ:

- مدى مساهمة كتابةِ السيناريوهاتِ والتخطيطِ للاجتماعاتِ المدرسية، في تمكينِ القادةِ من إدارةِ اجتماعاتٍ فعّالةٍ، وتعزيزِ الإنتاجيةِ، والحَدِّ من هَدرِ الطاقةِ والوقت؟
- مدى امكانيةِ المقارباتِ النَّشطةِ من تفعيلِ دورِ الموارد البشرية، وتعزيزِ الاتصالِ والتواصُلِ خلالَ الاجتماعات، وإشراكِ هذه الموارد في صناعةِ القرار؟
- مدى تمكُّنِ القادةِ من كتابةِ المحاضِر، والتقْويمِ والمُتابعة؟

١,٢ أهميّةُ البحث

يكتسبُ هذا البحثُ أهميّتَهُ من خلالِ ما يأتي:

- يحدِّدُ البحثُ الصّعوباتِ التي تواجهُ القادة التربويين في التخطيطِ لاجتماعَاتِ جمعِ المعلوماتِ وتحليلِها، واستنتاجِ الاحتياجاتِ ومتابعتِها، وتقويمِ النتائج في المدارسِ والثّانوياتِ الرّسميةِ في لبنان في ضوءِ الثورةِ على التنميةِ المهنيةِ للقيادةِ المدرسيةِ، وتعزيزِ العملِ المؤسَّسَاتي النَّشِط.
- يتطرقُ البحثُ إلى الواقعِ الفعليِّ السائدِ في المؤسسةِ التربوية، من غيابِ العملِ المؤسَّساتي، وتَفرُّدِ القادةِ بتحمُّلِ المسؤولياتِ وإدارةِ المؤسَّساتِ من جهَةٍ، وعدمِ مواكبةِ النّصوصِ، في حالِ وجودِها، للتطوُّراتِ العلمية في تَفعيلِ العملِ التّشاركِيِّ، وتَحديدِ الأدوارِ للعاملين في المؤسساتِ التربويَةِ منْ جهةٍ ثانية.
- يتوجّهُ هذا البحثُ إلى: قادة المؤسساتِ التّربويةِ، وزارة التربيةِ والتعليمِ العالي، ومُعدِّي برامِج التنميةِ المهنيةِ للكوادرِ التّربويةِ والمُدرِّبين.

٣, ١ دورةُ التنميةِ المهنيةِ في القيادةِ التربويةِ لمديري المدارس والثانوياتِ الرسمية

قُسِّمت الدورةُ الى ثلاث مراحِل:

١ـ المرحلةُ الأولى وهي مرحلةُ التّعلُّمِ التفاعليِّ وتتألفُ منْ ستِّ مواد: القيادةُ التّربويةُ، الإدارةُ والتّخطيطُ التربويُّ١، تكنولوجيا التّربيةِ، نظامُ الموظفين، الإشرافُ التربويُّ١، مقارباتُ التعلُّمِ النّشِط.

٢ـ المرحلةُ الثانيةُ وهيَ مرحلةُ التنميةِ الذاتيةِ، وتتألفُ منْ أربع مواد: ثلاثُ مواد إلزامية: الإدارةُ والتّخطيطُ التربويُّ، الإشرافُ التربويُّ٢، إدارةُ المعلومات، ومادةٌ اختياريةٌ (إدارةُ النّوادي المدرسية، الخدماتُ المدرسيةُ الخاصة).

٣ـ المرحلةُ الثّالثةُ هيَ مرحلةُ إعدادِ المشروعِ المدرسيِّ وتطبيقه، ثم تقويمه.

٤ـ وقدْ عالجَتْ مادةُ الإدارةِ والتّخطيطِ التّربويِّ٢ (مادةٌ إلزاميةٌ في مرحلةِ التنميةِ الذّاتيةِ لقادةِ المؤسساتِ التّربويةِ الرّسميةِ) موضوعَ عقدِ الاجتماعاتِ المدرسيةِ الفعّالةِ وإدارةِ الوقت»، واقتصرَ هذا البحثُ على معالجةِ الصّعوباتِ التي تواجِهُ قادةَ المؤسساتِ التّربويةِ الرّسميةِ في التّخطيطِ لاجتماعٍ فعّالٍ يَحُدُّ منَ الاجتماعيةِ[1]، ويَحثُّ العاملين على الاستثمارِ في المؤسساتِ التّربوية.

٤, ١ مقاربةُ الأسئلةِ الموَجِّهةِ

تجدرُ الإشارةُ إلى أنَّهُ تمَّ اختيارُ مقاربةٍ من مقارباتِ العملِ الإداريِّ النّشطِ في إدارةِ الاجتماعات. يمكنُ وصفُ مقاربة الورقِ أو مقاربة الأسئلة الموجِّهَة (اعتُمِدت هذه التَسميةُ من قبلِ البَاحثة) بمقاربةٍ نشِطةٍ، تُفعِّلُ إدارةَ الاجتماعاتِ وتُشرِكُ الحَاضِرين في إعطاءِ المعلوماتِ وجمعِها وتحليلِها. ويمكنُ وصفُهَا بـ«السّهلِ الممتنع»، ولا تتطلبُ مواردَ لوجستيةً غيرَ متاحةٍ في المؤسسات، ومن الممكنِ الاستعانةُ بِها في كافةِ أنماطِ الاجتماعاتِ والمؤسسات. وهيَ تعتمدُ أولاً على السُؤالِ الجَوهريِّ، ثم التدرُّج في الأسئلةِ منَ العامِّ إلى الخاصِّ، وبَعدَ ذَلِكَ الدخول في تفاصيل الموضوع، وتنقسمُ إلى ثلاث مراحل: ١) مرحلةُ طرحِ الأسئلةِ وجمعِ المعلومات. ٢) مرحلةُ تنظيمِ المعلوماتِ وفرزِها من خِلالِ استعمالِ الورقِ اللاصق. ٣) مرحلةُ التّحليلِ والاستنتاج. والأكثرُ أهميةً

(١) الاجتماعيةُ هي كلمةٌ مستحدَثَةٌ تُستخدَمُ لتدلَّ على تكرارِ الاجتماعاتِ وتعدّدِهَا دونَ وجودِ أهدافٍ محدّدةٍ، استُعملت في اللغةِ الفرنسيةِ (la reunionité) من قِبَلِ Barjou et Cuisinez (١٩٩٤) ثمَّ تمَّ استعمَالُهَا من قِبَلِ Hoffstetter, وDeladrière (٢٠١٤).

من ذلك، أنَّها تُركِّزُ جهودَ المشاركين على المعلوماتِ وكيفيةِ جمعِها وتنظيمِها وتَوضيبها، واستِخلاصِ النتائج بهدفِ الاستفادةِ منها في التّطويرِ المؤسساتي.

٥, ١ إجراءاتُ البحث

لأجلِ الوصولِ إلى الأهـدافِ المذكورةِ أعـلاه، قامت الباحثةُ بتحليلِ التّقارير النّهائية للمتدرِّبين، الذين تابع ١٨٠ منهم دورةَ تنميةِ القيادةِ (قامَتِ الباحثةُ بتدريبِهِم في الكلية)، بالإضافة إلى ٣٩٠ قَائداً (أشرفَتْ الباحثةُ على تدريبِهِم في خمسةِ مراكزَ في لبنان باعتبارِها منسِّقةَ مادةِ الإدارةِ والتخطيطِ التربوي) خلال الأعوام ٢٠١٣ـ ٢٠١٥. كذلك تمّ إجراء قراءةٍ تحليليةٍ لـ٦٠ فيلمَ فيديو لاجتماعاتٍ في المؤسساتِ التّربويةِ قَبِلَ القادةُ بِتصويرِها. كما تَمّ إرسالُ استبيانٍ عبر البوابةِ الالكترونية التي أُعِدّتْ للدورة، إلى ٥٧٠ قائداً. وقدأجابَ ٣٩٥ شخصاً عن الأسئلة التي تضمّنها الاستبيان، وهي:

- صَنِّفْ ثلاثَ صُعوباتٍ واجهَتكَ في التّخطيطِ لاجتماعٍ فعَّالٍ ثم علِّلْ إجابتَك؟
- نَظِّمْ بالتدَرُّجِ من الأهم الى الأقل أهميةً ثلاثَ صعوباتٍ واجهَتْكَ أو تواجهُكَ في إدارةِ وإشراكِ العاملينَ في المؤسسةِ التّربويةِ، مُعلِّلاً إجابتك؟
- بيِّنْ ثلاثَ مشكلاتٍ تواجهُكَ في إعدادِ جدولِ الأعمال، واشرح وجهةَ نظرِك؟
- أذكر ثلاثَ صُعوباتٍ واجهَتْكَ في إدارةِ الوقتِ خلالَ الاجتماع، معلِّلاً الأسباب؟
- صغْ ثلاثَ صعوباتٍ واجهتْكَ في إدارةِ الاتصالِ والتّواصلِ خلالَ الاجتماع، وعالجْ أسبابَها؟
- قيِّم صُعوباتٍ متكرِّرَةً في إشراكِ الآخرين في اتخاذِ القرارِ والمتابعة؟
- حدِّد ثلاثة أوجُهِ قصورٍ تواجهُكَ في صياغةِ محضرِ الاجتماع؟
- وقدْ تمَّتْ دراسةُ النّظامِ الداخليِّ المُعتمَدِ في المدارسِ الرّسميةِ، ومشروع تعديلِ هذا النظامِ المقترحِ، والتّعاميم أوِ الإرشادات التي تساعدُ القائدَ في التّخطيطِ وإدارةِ وتقويمِ الاجتماعات وأنماطِها، واختيار الأشخاصِ الواجب إشراكهم، حيثُ تبيّنَ أنَّ النظامَ الدّاخليَّ للمدارسِ الرّسميةِ في لبنان، يتطرّقُ إلى الاجتماعاتِ بشكلٍ عامٍّ، تاركاً لِقائدِ المدرسةِ مهمةَ قيادة وتفعيل العملِ المؤسساتي. وتبيّنَ منْ خلالِ البحثِ أنَّ الصّعوبةَ الأبرزَ التي تَحدُّ من مواكبةِ القائدِ والمؤسسةِ التّربويةِ الرّسميةِ التّطوراتِ العلميةَ، هيَ عدمُ تعيينِهم بالأصالةِ لِقيادةِ المؤسساتِ التّربوية، وغيابُ النّصوصِ

التي تواكبُ عمليةَ التّطورِ، واعتمادُ الوزارةِ التعاميمَ لتسييرِ الأمورِ، والمعوقاتُ اللوجستيةُ، وغيابُ التّنميةِ المهنيةِ لفريقِ عملٍ يساندُ القائدَ في قيادةِ المؤسسة.

١,٦ منهجُ الدراسة

إنَّ المنهجَ المعتمدَ في هذا البحثِ هوَ المنهجُ الوصفيُّ التحليليُّ، حيثُ قامت الباحثةُ منْ خلالِهِ بجمعِ البياناتِ، والمعلوماتِ، والحقائق حولَ الصعوباتِ التي تواجهُ القادةَ في التخطيطِ لإدارةِ الاجتماعاتِ الفعّالةِ، وتحفيزِ العملِ المؤسساتيِّ، وذلكَ باستعمالِ التحليلِ النوعيِّ والكميِّ لإجابات القادةِ عن أسئلة الاستبيان، وإجراء قراءةٍ تحْليليةٍ لـ ٦٠ فيلمَ فيديو للقادةِ الذين قبِلُوا تصويرَ اجتماعاتِهِم، والتي تراوحَتْ مدَّتُها بينَ نصف ساعةٍ وساعةٍ ونصف ساعةٍ من الزمن، وبعد ذلك تمّ تحليل البياناتِ وربطها بالواقعِ العملي للقادةِ، واستخلاص النتائج، ومنْ ثَمَّ تقديم الاقتراحات.

١,٧ استراتيجيةُ التدريبِ الذاتيِّ لمديري المدارسِ والثانوياتِ الرسميةِ في لبنان

خلال التحضيرِ للمرحلةِ الثانيةِ من دورةِ «تنميةِ القيادةِ لدى قادةِ المدارسِ والثانوياتِ الرسميةِ في لبنان»، قامَتِ الباحثةُ، بصفتِها المشرفة الأكاديمية لمادةِ الإدارةِ والتخطيطِ التربويِّ٢، بإعدادِ كتيِّبٍ تضمّن استراتيجية عملٍ تحثُّ المتدرِّبَ على تنميةِ مهاراتِهِ الذاتيةِ في التخطيطِ لاجتماعٍ مدرسيٍّ فعّال.

- وُضعَت في الكتيبِ مادةٌ علميةٌ تتناولُ الاجتماعاتِ المدرسيةَ وأهميَّتَها في القيادةِ المدرسية.
- تمَّ اقتراحُ موضوع «التخطيط المدرسيّ للعامِ المُقبِل»، على المتدرِّبين، أو موضوع «تقويم التحصيلِ التعلّمي».
- وُضعَ في الكتيِّبِ نماذج منَ الأسئلةِ الموجِّهةِ التي تساعدُ المتدرِّبَ في التنميةِ الذاتيةِ على معالجةِ المواضيع، وحَثّ المشاركين على الإبداعِ والابتكار.
- حُدِّدتْ مقاربةُ الأسئلةِ الهادفةِ مع الورقِ اللاصقِ أو POST-IT كمقاربةٍ نشِطةٍ ستُعتَمدُ خلالَ عقدِ الاجتماع.
- تمَّ أيضاً إرشادُ القادةِ إلى تحديدِ طريقةِ اتخاذِ القرارِ قبلَ الاجتماع، والتخطيط لإدارةِ العاملين، خصوصاً ذوي الطباعِ الصعبة، ودراسةِ المواردِ الماليةِ التي تحتاجُها القراراتُ، وتحديد الوقتِ والفترةِ الزمنيةِ للاجتماع.
- طُلِب منَ القادةِ المتدرِّبين تصويرُ فيلم فيديو عن الاجتماعاتِ للمساعدةِ في جمعِ وتحليلِ البيانات.

٢- الدّراساتُ السابقة

لمعالجةِ هذا الموضوع، تَمَّ الاطلاعُ على الدّراساتِ السّابقة، وكانَتْ غالبيَّتُها منَ المراجعِ والمصادرِ الأجنَبية، ذلكَ لندرةِ الأبحاثِ والكتبِ العلميةِ التي تناولَتْ موضوعَ الاجتماعَاتِ المدرسيةِ في اللغةِ الأمِّ، كَمَا تَمَّ اعتمادُ ترجمةِ المفاهيم في هذا البحث، كَمَا ذُكِرَتْ منْ قِبَلِ الباحثين.

تُعَدُّ الاجتماعاتُ المدرسيةُ مضيعةً هائلةً للوقت، ومُعظمها غير ضروريٍّ (Chevalier-Beaumel, 2010, p30)، وبعضُ الباحثينَ يدعُو إلى إلغاءِ هذِهِ المهارةِ الاجتماعيةِ في المؤسسات (Hoffstetter, 2014, p22)، (Mongin, 2013, p33) لأنَّها قاتلةٌ للإنتاجيةِ، ترهِقُ القائدَ وتتطلب منه الاستِثمَارَ في الجهدِ والطاقةِ لإدارةِ الاجتماعاتِ بناءً على سلوكِهِ الاوتوقراطي السائِد، وتحدُّ من قُدرتِهِ على إدارةِ المواردِ اللوجِستيةِ والبَشَريةِ المتاحةِ بفعاليَّةٍ في المؤسساتِ التربوية. ويشكُو القادةُ منْ عدمِ قدرتِهم على إدارةِ المواردِ البشرية، خصوصاً ذوي الطباعِ الصعبة، والحؤولِ دونَ هدرِ الوقتِ وإثارةِ المشاكلِ وتعطيلِ الاجتماعاتِ (Alexander Bailly et al, 2006, p19) و(Mongin 2013, p19) و(Marsan, 2010, p17)، ممَّا يضطرُّهُم إلى اللجوءِ لـ «الاجتماعيةِ» للحدِّ منَ الهدر، والتمكُّنِ منْ تَسييرِ الأعمالِ بشكلٍ فعّال (Hoffstetter, 2014, p24)لكنهم لا يلجؤون أو لا يسعون إلى تغييرِ سلوكِهم القيادِي السائِد في المؤسساتِ، وتبنّي أساليبَ تحفِّزُ العملَ الإداريَّ وتَحدُّ من الصِراعاتِ في المؤسسات.

في السياقِ نَفسه، يرى (Marsan, 2010, p54) و(Mongin, 2013, p73) و(Chapman et al, 2015, p39) أن السلوكَ القيَاديَّ هو المحرِّكُ الأساسُ للاجتماع، والرادِعُ للسلوكِ السلبي، والموجِّهُ للنقاشِ وصناعةِ القرار، والضامِنُ لفشلِ أو نجاحِ الاجتماع. فكلمَا حاول القَادةُ التَقرُّبَ من العامِلينَ معهُم، وفهمَ مشاكلِهم وآرائِهم ومهاراتِهم والفروقَاتِ الفرديّة فيمَا بينَهم، كلما استَطاعوا ضبطَهُم، وإدارةَ سلوكِهم، وتوجيهَ القرارات وصناعتَها.

ووفقاً لـ(Acros et Acros, 2015, p17) و(Combes, 2001 p23) فَإنَ الاجتماعَاتِ هادرةٌ للطاقةِ، ومضيعةٌ للوقتِ، وقاتلةٌ لِصناعةِ القرارِ الجَمَاعي، وبَدَلَ إلهامِ العاملين وتمكينِهم من مُناقشةِ المعلوماتِ وتحليلِها، فَهي تحثُّهُم على تبَنِّي القَرارات بناءً على السلوكِ القيادي السائِد في المؤسسات، وهي كذلكَ هدرٌ لطاقةِ وجُهدِ الكادرِ

الإداريِّ، واستنزافٌ لمهاراتِهِ ولقدراتِهِ على القيامِ بعملٍ فعّالٍ محفِّزٍ، بسببِ غيابِ التخطيطِ لاستثمارِ أفكارِهِ وآرائِهِ وإشراكِهِ بالقرارات، مما يدلُّ على غيابِ ثقافةِ العملِ التشَاركُي (Carré, 2015, p16) (Chevalier Beaumel, 2010, p63). أما دراسة فقَد أظهَرت أن العامِلين في المؤسساتِ يعانون من استراتيجياتِ إدارةِ الاجتماعات، فهم يعلمُونَ متى تَبدأُ ولكنَّهُم لا يعلمُونَ في أيِّ وقتٍ تنتَهي، ولا يشعُرونَ بأهميتِهِم في صِناعةِ القَرار، لذَا يتأفَّفونَ منْ كثرتِها وعَدمِ فائدتِها، وإمكانيةِ هَدرِهَا لطَاقَاتِهِم ووقتِهِم. وقد أشارَ الكَثيرُ من البَاحثين (Mongin, 2013, p23)، (Leboyer, 2006, 109) و (Hoffstetter, 2014, p179) إلى وسائِلَ اجتماعيةٍ تعزِّزُ الإنتاجية والعملَ الفريقيّ في اتخاذِ القراراتِ خلالَ الاجتماعِ وبالتوافُقِ، وجمع البَياناتِ وتحليلها، وإصْدار النتائج والتوافُق عليها، وصياغة المحاضِرِ بعدَ الاجتماعاتِ مباشرةً، وتَوقيعها من الحاضرين، وإبلاغ نتائِجِ الاجتماعِ لمن تعذّرَ حضورُهُ، فهذه كلها وسائل تحثُّ الموردَ البشَريَّ على المشَاركَةِ وتَحمُّلِ المسؤوليةِ، وتَحدُّ منَ التَفَرُّدِ وعشوائيةِ القرارات.

واعتَبرَ (Lévy-Leboyer, 2006, p93) و (Cardon, 2003, p45) و (Mongin, 2013, p45) و (Demory, 1997, p97) منَ الناحيةِ النّظريةِ، أنَّ هناكَ أنماطاً من اللقاءات تَتِمُّ بِشَكلٍ فَعَّالٍ، تتناولُ هدفاً، وتحققُ غرضَ المجموعةِ، وتكونُ أداةً رائعةً لإدارةِ الوقتِ والحصولِ على إنتاجيةٍ، وذلكَ منْ خلالِ فهمِ سلوكِ العاملينَ في المؤسسةِ ودوافعِهِم، والمشاكلِ التي تواجهُهُم في عملِهِم، وآلية إشراكِهِم في فهم المعلومات وجمعِها ومناقشتِها وتَحليلها، وسبُلِ اتخاذِ القرار، ومن ثَمَّ إقامة نوعٍ من التّوازنِ بينَ طموحاتِهِم وأهدافِ المؤسسةِ، والعمل بِروحِ الفريقِ للوصولِ إلى تحقيقِها (Hoffstetter, 2014, p189) و (Mongin, 2013, p53) و (أبو نصر، ٢٠٠٦، ص٤٥) و (Deladrière, 2014, p67). ويضيفُ (Chapman et al, 2015, p80) أنَ القادَةَ يلجؤونَ إلى الاجتِمَاعيةِ من دونِ هدفٍ موجبٍ أو حاجةٍ ملحّةٍ، بسببِ سلوكِهِم القيادي الاوتوقراطي، ورفضِهِم الاعتِرافَ بأهَميةِ الاستثمارِ في الموارِد البشَريةِ، وبأنها طاقةٌ وقدرةٌ ومهارةٌ يمكِنُ الاستعَانَة بهَا لتعزيزِ الإنتاجية.

أما (Mongin, 2013, p16) و (Barjou et Cuisinez, 1994, p23) و (Combes, 2001, p73) ، فيعتبرونَ أنَّ غالبيةَ القادةِ يلجؤونَ إلى «الاجتماعيةِ»، حيثُ كلُّ اجتماعٍ بحاجةٍ لاجتماعٍ آخر لمعالجةِ الأمورِ العالقةِ (Barjou et Cuisinez, 1994, p23)، ويكرِّرونَ أنماطاً محدّدةً من الاجتماعاتِ لاعتقَادِهم بالتَمَكُّن من إدارَتِها، كالاجتماعاتِ

العامةِ، واجتماعاتِ التبليغ. وفي السياقِ نفسِهِ يقولُ (Mongin, 2013, p18)، إن القادةَ يتهربونَ من الاجتماعاتِ التي تتطلبُ الجهدَ في إدارتِهَا، خصوصاً اجتماعات جمعِ المعلوماتِ وتحليلِها ومتابعَتِها، لأسبابٍ عديدةٍ، منهَا قدرتُهَا على طرحِ السؤالِ الجوهري، والتسُلسل في الأسئَلةِ، والدخول في التفاصيلِ، والسماح للموارِد البشرية بمعرفَةِ أسرارِ المؤسسَاتِ ومناقشتِها. ويضيفُ (Barjou et Cuisinier, 1994, 24) أنَّنَا نجتمعُ لأيِّ شيء «Pour un oui ou pour un non»، والاجتماعاتُ السيئةُ قليلةٌ، ولكنَّ الاجتماعات غير الفعّالةِ كثيرةٌ. ويشاركُهُم الرأيَ (Hoffstetter 2014) الذي أعطَى قادةَ الشّركاتِ الفرنسيةِ نصيحةً بإلغاءِ ثلاثةِ أنـواعٍ من الاجتماعات: الاجتماع الروتيني مثل اجتماعات نهارِ الاثنين، الاجتماع الصوري، والجمعيات العمومية، للحدِّ منَ الهدرِ في الطاقةِ والوقتِ والمالِ، وتعزيزِ الإنتاجية، إذا ما اعتبرْنَا أنَّ الوقتَ هوَ مالٌ. فالموظف «الكادر» وبحسبِ دراسة (Hoffstetter 2014) والتي أنجزَتْ في فرنسا من قِبَلِ Cabinet Perfony، يُمضِي أكثرَ منْ ١٦ سنةً منْ وقتِهِ الفعليِّ في الاجتماعات، أي ما يعادلُ ٤٠٪ منْ وقتِ العمل، وتكلِّفُ الاجتماعاتُ الشركاتِ الفرنسيةَ مليونَ يورو في السنةِ إذا ما اعتبرْنا أنَّ هدرَ الوقتِ هوَ هدرٌ للمالِ. واعتبرَ (Mongin, 2013, p93) و(Hoffstetter, 2014, p123) و (Carré, 2015, p113)، أنَّهُ يمكنُ الاستعاضةُ عنْ هذِهِ الأنواعِ منَ الاجتماعاتِ بجميعِ وسائلِ التواصل، كالهاتفِ والبريدِ الإلكترونيِّ، وتفعيل أنماطِ اجتماعاتٍ منتجةٍ ومحفِّزةٍ للمورد البشري. وهمْ يعزِّزونَ القولَ بأنَّ هدر الطاقة والوقت والمال قاتلٌ للإنتاجيةِ والرغبةِ في العملِ.

واتفقَ الباحثونَ على أن استثمارَ الموارِد اللوجستية المتاحة في المؤسساتِ يساندُ القادةَ في ضبطِ الاجتماعَاتِ، وإدارَةِ الوقتِ، والأهـدافِ، والقراراتِ، ويعزِّز العمل الفريقي والإنتاجية، ويحفِّز العاملينَ على المشاركَةِ الفعَّالَة. ويشير (Acros, 2015, p54) و(Deladrière, 2014, p67) و(Hoffstetter, 2014, p133) إلى مـوارِدَ لوجستيةٍ تعزِّزُ الإنتاجيةَ وتخلقُ التآزرَ وتساعدُ على استخدامِ إمكاناتِ الفريق: كـالفيديو، واللوحِ الورقيِّ، واللوحِ التفاعليِّ LCD Powerpoint، ومقارباتٍ تنشِّطُ الاجتماعَات: مقاربة فيليبس ٦×٦، ومقاربة الورقِ POST-IT أوْ مَا سمِّيت منْ قِبلِ «(أبو نصر، ٢٠٠٦) بمقاربةِ الحركةِ، واستعمالِ وسائلِ اتصالٍ وتواصلٍ حديثةٍ تفعِّلُ الاجتماعات.

من خلال استعراضِ الدراساتِ العلميةِ السابقةِ حولَ مجالاتِ موضوعِ الدراسةِ الحالية، يتضحُ أنَّ هناكَ نوعينِ منَ الدراسات:

١ـ تناولَ بعض هـذِهِ الـدراسـاتِ جانباً واحـداً منْ جوانبِ الاجتماعات، وأنواعها، وخصائصها في المجالِ المؤسساتيِّ كَكُل، وتناولَ بعضُها الاجتماعاتِ المدرسيةَ ولكنْ بشكلٍ محدودٍ، خصوصاً الصعوبات التي تواجهُ العاملينَ، من هدرٍ للوقتِ والطاقةِ في عقدِ اجتماعاتٍ غيرِ منتجةٍ، ولكنَّها لم تتطرقْ إلى الصّعوباتِ التي يواجهُها قادةُ المؤسساتِ التربويةِ في التخطيطِ للاجتماعاتِ الفعّالة. كما أنَّ الدراساتِ تناولَتْ جانباً واحداً منَ الاجتماعاتِ، ولمْ تتطرقْ إلى أهميةِ تدريبِ القادةِ على التخطيطِ للأعمالِ الإداريـةِ في ظلِّ التطوُّرِ في النظريات، والمحدوديةِ في المواردِ المتاحةِ في المؤسساتِ التربوية. لذا فإنَّ الدراسةَ الحاليةَ تتميَّزُ بتخصُّصِها في تناولِ دراسةِ الصعوباتِ التي يواجهُها قائدُ المؤسساتِ التربويةِ في التخطيطِ والتنظيمِ لاجتماعاتٍ فعَّالةٍ تَحدُّ منْ هدرِ الوقتِ والطاقةِ، وتشركُ العاملينَ في العملِ المؤسساتي.

٢ـ أمَا النّوعُ الثّاني منَ الدّراساتِ السّابقةِ، فقدْ عالجَ السّلوكَ القياديَّ في المدرسة، وقد أشار معظمُ نتائجِ هذِهِ الدراساتِ إلى أهميةِ دراسةِ موضوعِ السلوكِ القياديِّ تجاهَ إدارةِ المجموعات، وقدرةِ تأثيرِ القادةِ على المرؤوسين ودفعِهِم نحوَ الإبداعِ والابتكارِ في حلِّ المشكلات، ورسمِ الخطط، واتخاذِ القراراتِ في الاجتماعات، وهيَ جزئياتٌ تمسُّ أبعاداً حاليةً منَ البحث الحالي حولَ ما تتسمُ بِهِ القياداتُ التربويةُ منْ مهاراتٍ وقدراتٍ تؤثِّرُ على إدارةِ الاجتماعاتِ في المؤسسةِ التنفيذية.

أشـارَ (البُحَيري، ٢٠٠٦، ص٥٦) و(حافظ، ٢٠٠٣، ص٦٥) و(-Chevalier Beaumel, 2010, p14) و(Mongin, 2013, p17) و(Marsan, 2010, p43) وغيرُهُم، إلى ضرورةِ أنْ يسألَ القائدُ نفسَهُ عنْ نمطِ الاجتماعِ الواجب اعتماده، وأهميةِ الاجتماعِ وضرورته، والهدفِ منْهُ والتوقعات، قبلَ البدءِ بعمليةِ التحضيرِ المرهقةِ والتي تتطلبُ الكثيرَ منَ الطاقةِ والوقتِ والمال.

يمكنُ تقسيمُ الاجتماعاتِ المدرسيةِ الأكثر شيوعاً بحسبِ الأبحاثِ السابقةِ إلى: اجتماع تقديمِ المعلومات، اجتماع الحصولِ على المعلوماتِ، اجتماع حلِّ المشكلاتِ، اجتماع تكوينِ الاتجاهاتِ، اجتماع توجيهيّ أو إرشاديّ، اجتماع المتابعةِ والرقابة، وهذا النوعُ الأخيرُ لمْ يُذكرْ في المراجعِ العربية، بلْ في المرجعِ الأجنبيِّ (Chevalier-Beaumel, 2010, p66). أَضِفْ إلى ذلكَ، الاجتماعاتِ الرّسميةَ وغيرَ الرّسميةِ، الفردية والجماعية، المخططة وغير المخططة، وهناكَ كذلكَ الاجتماعاتُ الفعّالةُ وغير الفعّالةِ أو الزائفة. ومن حيثُ الحجم، يمكنُ القولُ كذلك إنَّ هناكَ اجتماعَ اللجان، واجتماعَ الإدارة، والاجتماعَ العام.

وفي سياقِ البحثِ عنِ المعلوماتِ في النّظامِ الدّاخليِّ المُعتمَد حتى الآنَ في المدارسِ والثّانوياتِ الرّسميةِ في لبنان، تبيّنَ أنَّ هناكَ بعضَ المواد المتعلقةِ بالأعمالِ الإداريةِ لأفرادِ الهيئةِ التّعليميةِ، حدّدَتْ أنماطاً منَ الاجتماعاتِ «كاجتماعات اللجانِ والمنسِّقينَ، واجتماع مجلسِ النّظامِ والتوجيهِ في الثانويات، وغيرِها منَ الأعمالِ الإداريةِ التي تتطلبُ اجتماعاتٍ ومحاضرَ لتنظيمِ العملِ المؤسسيِّ، ولكنْ لا يوجدُ تعاميمُ أو ملاحِقُ كما تلكَ الصّادرةُ عنْ وزارتي التربيةِ الفرنسيةِ والكنديةِ، وغيرِهما منَ الدولِ المتقدمةِ التي تحدِّدُ أينَ ومتى وكيفَ، ونمطَ الاجتماعِ، والمواضيعَ، والأهدافَ تبعاً لطبيعةِ المشاريعِ المدرسيةِ المعمولِ بِهَا خلالَ العامِ الدّراسيِّ، خصوصاً اجْتِمَاعَات جمعِ المعلوماتِ وتحليلِها، واتخاذِ القرارات، ومن ثم اجتماعات المتابعة والتقويم.

٣- قراءةُ النتائِجِ والتّحليلِ

يعالجُ هذا البحثُ الصعوباتِ التي تواجهُ قادةَ المؤسساتِ التربويةِ الرسميةِ في إدارةِ الاجتماعاتِ المدرسيةِ الفعّالةِ منْ خلالِ ثلاثِ نقاطٍ: في التخطيطِ لسيناريو اجتماعٍ فعّالٍ، في إدارةِ الاتصالِ والتواصلِ، وفي كتابةِ المحاضرِ واتخاذِ القراراتِ والمتابعة.

٣,١ صياغةُ سيناريو الاجتماع تحدُّ من الصعوباتِ التي يواجِهُهَا القَادَةُ في الاجتماعات

خلالَ دورةِ التَنميةِ المهنية لقادةِ المؤسساتِ التربويةِ، وفي مرحَلةِ التَنميةِ الذاتيةِ، تَمَّ تَدريبُ القادةِ على صياغةِ الاستراتيجياتِ، والتخطيطِ للمشاريعِ المدرسيةِ، واستعمالِ مقارباتِ التعلُّمِ النّشِطِ. لكِنْ، وبعدَ قراءةِ التقاريرِ النهائيةِ الُمرسَلةِ منْ قِبَلِ ١٨٠ قائداً، أشرفَتِ المدربةُ على تنميةِ مهاراتِهِم الذاتيةِ في مادةِ «التخطيطِ التربويِّ ٢»، ومنَ الاستبيانِ الذي وُجِّهَ لـ٥٧٠ قائداً، «تبيَّنَ التزام ٦٥٪ منهم فقط بصياغةِ السيناريوهات، والتخطيطِ للاجتماعَات، والتقيُّد بالمواضيع المقترحة، وذلك لأسبابٍ مختلفةٍ، منْهَا، كَمَا ذُكِرَتْ منْ قِبَلِ القَادةِ، ندرةُ الاجتماعاتِ المخطَّط لها، خصوصاً «صعوبةُ الصياغَةِ العلميَةِ للخطَطِ»، «جمعُ المعلوماتِ في المؤسساتِ التربويّةِ» (ذُكِرت من قبلِ ٩٨٪ من القادةِ)، وكذلك اجتماعات المتابَعةِ والتقويمِ، غيابُ ثقافَةِ التَخطيطِ والتقويمِ، غيابُ العملِ الجمَاعي المنظّمِ، غيابُ ثقافةِ التَغييرِ، غيابُ التَوصيفِ الوَظيفِي، مَحدوديةُ صلاحياتِ القادةِ في إشراكِ العامِلينَ في مهام خَارجَ نِطاقِ عملِهم، عدمُ التمكُّنِ من إشراكِ الموارِدِ البشريةِ لغيابِ ثقافَةِ العملِ المؤسسَاتي عنهم وقلةِ خبرتِهم، غيابُ ثقافةِ التدريبِ المستمر،

غِيابُ الثقَةِ بكفَاءةِ الموردِ البشري بإدارَةِ المعلومَات، صُعوبَةُ التخطيطِ لاجتماعَاتِ جمعِ المعلوماتِ والمتابعة، افتقارُ المؤسسةِ التربويةِ الرسميةِ للمواردِ اللوجستيةِ والبشرية، شيوعُ عقدِ اجتمَاعَاتِ الطوارئ بسهولة.

مما سبق يُمكِنُ الدلالة على النمطِ القيادي السائِدِ في المؤسساتِ التربويةِ، وانفراد القادةِ في اختيارِ انمَاطِ الاجتماعَاتِ الاكثر شيوعاً لسهولَةِ إدارتِها، والتي تتلاءَمُ مع قُدراتِهم ومَهَاراتِهم والمعلومَاتِ المتوافِرة في المؤسسات، ومع الامكانيَاتِ المتَاحةِ للاستثمار في الموارِد المتاحَة في المؤسساتِ التربوية. وهذا ما تؤكِّدُه دراسةُ (Combes, 2001)، من ناحيةِ الصُعوبَاتِ التي يُواجِهُهَا القَادَةُ في التخطيطِ عند اعتمادِهِم السُلوكَ القيَاديَّ الاوتوقرَاطيَّ، الذي يستنزفُ مهاراتِ الموارِد البشريَةِ وقدراتها في متابَعَةِ اجتمَاعاتٍ تحدُّ من انتَاجيتِهِم وتقتُلُ طاقاتهم، إذا ما اعتَمدنا أن الطاقَةَ والوقت يساويا مالاً.

يجبُ التذكيرُ قبلَ التطرُّقِ إلى تحليلِ وقراءةِ النتائجِ الواردةِ في الاستبيان، أنَّهُ طُلبَ منَ القادةِ، وفي جميعِ الأسئلة، تعدادُ أهمِّ ثلاثِ صعوباتٍ واجَهَتْهُم.

أهمُّ الصعوباتِ كما ذُكرَتْ في إعدادِ سيناريو اجتماعٍ فعَّال:

الجدول الرقم (١)

في صياغةِ الأهدافِ		**النسبةُ المئويةُ**
١ـ	الصياغةُ العلميةُ للهدفِ طبقاً لمعاييرِ SMART.	٪٩٠
٢ـ	غيابُ فرَقِ عملٍ تمتهنُ العملَ الإداري.	٪٨٦
٣ـ	عدمُ القدرةِ على التمييزِ بينَ الهدفِ العام والإجرائي.	٪٧٨
٤ـ	عدمُ القدرةِ على التمييزِ بينَ الموضوعِ والهدف.	٪٧٦
اختيارُ مقاربةِ الورق		**النسبةُ المئويةُ**
١ـ	غيابُ فريقِ عملٍ يمتهنُ العملَ النّشِطَ.	٪٩٠
٢ـ	الالتزام بإدارة الوقت.	٪٩٠
٣ـ	طرحُ الأسئلةِ الموجّهةِ والتسلسل.	٪٩٠
٤ـ	جمعُ المعلوماتِ وتحليلُها والاستنتاج.	٪٨٨
٥ـ	ربطُ النتائجِ بالخططِ المدرسية.	٪٨٨

٦ـ	الإلمامُ بالتطوُّراتِ العلميةِ في المجالاتِ المدرسيةِ وسُبُل تطويرِها.	٨٨٪
٧ـ	إدارةُ الأفرادِ في القاعة.	٨٧٪
٨ـ	تصويبُ النقاش.	٦٥٪
٩ـ	غيابُ التجهيزاتِ اللوجستية.	٥٨٪
تحديدُ الوقتِ واختيارُ التوقيتِ المناسبينِ		**النسبةُ المئويةُ**
١ـ	تحديدُ بدايةِ ونهايةِ الاجتماع، وصعوبة الالتزامِ بِه.	٩٠٪
٢ـ	اختيارُ الوقتِ والتوقيتِ المناسبين.	٩٠٪
٣ـ	عقدُ الاجتماعاتِ خلالَ الفرصِ (٢٠ دقيقةً أو نصف ساعةٍ على الأكثر).	٨٩٪
٤ـ	رفضُ العاملينَ المشاركةَ في اجتماعاتٍ خارجَ الدوام.	٨٧٪
٥ـ	لجوءُ القائدِ إلى الاجتماعيةِ لتسييرِ أمورِ المؤسسة.	٧٠٪
اختيارُ المكانِ وتجهيزُهُ		**النسبةُ المئويةُ**
١ـ	اختيارُ القاعةِ وتجهيزُهَا.	٩٠٪
المواردُ الماليةُ		**النسبةُ المئويةُ**
١ـ	افتقارُ المدارسِ للتمويل.	٦٠ ٪
٢ـ	محدوديةُ الصلاحياتِ المعطاة لقائدِ المؤسسة.	٩٠٪
٣ـ	التوجُّهُ إلى المجتمعِ المحلي.	٦٠٪

يتضحُ منَ الجدولِ أعلاه أنَّ صعوبةَ صياغةِ الأهداف، علمياً أو عملانياً، ذُكِرَتْ بنسبةِ ٩٠٪ منَ القادةِ التربويين، ليسَتْ فقطْ صعوبةً في صياغةِ الأهدافِ تبعاً للمعاييرِ العلميةِ للقياس، بل مواجهتهُم لمشكلةِ تحديدِ الفاصلِ بينَ الموضوعِ والهدف، وصياغتهما بصيغةٍ واحدة: «تقييم التحصيل التعلُّمي في الفصل الاول»، «التخطيط للعام الدراسي المقبل»، ما يثير التساؤلَ حولَ قدراتِ ومهاراتِ القادةِ في وضعِ مشاريعَ مدرسيةٍ واضحةِ الأهدافِ وتقويمِهَا علمياً. ومنْ جهةٍ أخرى، يمكِنُ الإشارةُ إلى جديةِ التعاملِ مع دوراتِ التنميةِ المهنيةِ، وقدرةِ القادةِ على الاستثمارِ في المجالاتِ المدرسيةِ والربطِ بين مكوّناتِهَا والمشاريع المدرسية. معَ العلمِ أنَّهُ في مرحلةِ التعلُّمِ التفاعليّ، وفي مادةِ «التخطيط

التربوي ١» تمَّت تنميةُ مهاراتِ القادةِ على الصياغةِ العلميةِ للأهداف، ودراسة المجالاتِ المدرسيةِ كافةً، وكيفية إعدادِ المشاريعِ المدرسية.

كما تبيَّنَ من خلالِ التحليلِ الاحصَائي للبيانَات، أنَّ ٩٠٪ منَ القادةِ أشارُوا إلى صعوبةِ اعتمادِ مقارباتٍ نشِطةٍ تُفعِّلُ العملَ الإداريَّ، وتحثُّ الموارد البشريةَ على المشاركةِ الفعّالةِ في العملِ المؤسسيِّ، واتخاذِ القراراتِ، معَ العلمِ أنَّ ٤٠٪ منَ القادةِ رفضوا استعمالَ مقاربةِ الأسئلةِ الهادفةِ أو الموجِّهةِ لجمع المعلومات، واعتبرُوا أن الاجتماعاتِ المدرسيةَ لا تتطلبُ التخطيطَ ومقارباتٍ نشِطة. وفي الإجابة عن السؤال: صنِّفْ ثلاث صعوباتٍ، بالتسلسل من الأهم إلى الأقل أهمية، من الصعوبات التي يواجهها القادة، وهي: «عدمُ شيوعِ هذا النوعِ من الاجتماعَاتِ في المؤسسةِ التربَوية»، «مَهاراتُ جمعِ وتحليلِ المعلومات»، «طرحُ الأسئلةِ الموجِّهَة»، «تنظيمُ المعلومَاتِ وتحليلُها»، «مهارَةُ صياغةِ الأسئلة»، تبيَّنَ من خلالِ التحليلِ الإحصائي ابتعادُ ٤٠٪ من القادةِ عن طرحِ الأسئلةِ الجوهرية: أوجُهُ القصورِ في المدرسةِ أو الثانَويةِ، مشكلاتُ المتَعلِّمينَ في الصف، مشكلاتُ المعلِّمين، احتياجاتُ المعَلِّمينَ إلى التّمهينِ التربوي، تقويمُ أسئلةِ الامتحانات، استراتيجياتُ التدريس، الاحتياجَاتُ من المَوارِد اللوجستيةِ والتربوية، المشاريعُ الإنمَائيةُ والاجتماعية.

بينما أشارَتْ نتائجُ الاستبيانِ وتحليل التقارير إلى صعوباتٍ واجهَهَا ٦٠٪ منَ القادةِ الذينَ اعتمدُوا مقاربةَ الورقِ في صياغةِ الأسئلةِ العلميةِ وتسلسلِها، وفي اختيارِ السؤالِ الجوهريِّ، وفي طرحِ المعلومةِ وفهمِها، حيثُ اعتبَروا أنها: «تتطلبُ الكثيرَ منَ الجهدِ والطاقة، من جمعٍ للمعلوماتِ، وتوجيهِ الأسئلةِ، وإرشادٍ من فريقِ العملِ للموارِدِ البشريةِ في سُبلِ تَحليلِ المعلومَاتِ وتجزئَتِها، واستنتَاجِ المكوِّنَاتِ والاحتياجَاتِ التَنمويةِ للمؤسسة، واتخاذِ القرارات»، و«تتطلبُ جَذبَ انْتِبَاهِ الموردِ البشَري»، و«معرفَة المؤسسَاتِ ومكونَاتِهَا والصُعوباتِ في الإدَارةِ»، كما «تتطلبُ موارِدَ لوجستيةً غيرَ متوافرةٍ في المؤسسات»، و«التسلسُل في الأسئلة»، و«التفصيل في المعلومات»، و«التحْليل والاستِنتَاج».

وقد بيّنت الإحصاءاتُ التحليليةُ أنَّ ٣٠٪ منْ القادةِ الذينَ شَمَلهُم الاستبيانُ هُم منْ قادةِ الثانويات، و٦٠٪ من التَعليمِ الأسَاسي، والـ١٠٪ الباقينَ منَ التعليمِ المتوسط، ما يدل على الفروقَاتِ الفرديَةِ بين القادَةِ المُتدرِّبين، ومَهَاراتِهِم في إدارةِ اجتماعاتِ تجميعِ المعلوماتِ والمتابعَةِ والتقويم. وأشارُوا جميعُهُم إلى أهمّيّتِهَا في مراعاةِ الُفروقَاتِ الفَرديةِ بينَ العَاملين، وبناءِ فِرَقِ عَملٍ كَفوءةٍ، وإشراكِ العَاملينَ في العَملِ المؤسسَاتيِّ، والدُخولِ في تَحديدِ المجَالاتِ ومكوِّنَاتِهَا، كمَا أنَّها تُساعدُ في معرفةِ الإمكاناتِ المتاحةِ

في المؤسسات، وكيفيةِ استثمارِها في بناءِ خططٍ مدرسيةٍ على أسسٍ علمية. ولكنَّهُم، منْ جهةٍ ثانيةٍ، أعربُوا عنْ حاجتِهِم إلى المزيدِ منَ التمرُّسِ عليْهَا في المؤسساتِ مع فِرَقِ عملٍ تمتهنُ العملَ الإداريَّ، وعلى مواضيعَ إداريةٍ مختلفةٍ، ممَّا يؤدِّي إلى تنوُّعٍ في الأفكارِ والآراء، واستشرافِ كفاياتٍ ومعلوماتٍ تمكِّنُ القائدَ منَ الاستثمارِ الفعّالِ في المؤسسة، وتحفِّزُ العاملينَ على المشاركةِ في الاجتماعاتِ المدرسيةِ، وتحدُّ منَ الهدرِ في المالِ والوقتِ والطاقة. وهذا ما يتوافق مع دراسة (Hoffstetter, 2014) التي تشير إلى وجوب التنويع في الأساليبِ والوسائلِ بهدفِ تعزيزِ الإنتاجيةِ، وإشراكِ العاملينَ وتَحفيزِهم. كذلك أشارت دراسةُ (Mongin, 2013) إلى أهميةِ الاستثمارِ في الموارِد اللوجستية والمقَاربَات لتَحفيز الُمشَاركينَ وإثَارَةِ فُضولهم.

كما بيّنَتِ الإحصاءاتُ أنَّ منَ أهمِّ الصعوباتِ التي أشارَ إليْهَا ٩٠٪ منَ القادةِ، هيَ اختيارُ الوقتِ والتوقيتِ الملائمِين للجميع، معَ أخذِ الدواماتِ الرسميةِ وأنصبةِ المعلمينَ ودواماتِ المتعاقدينَ بعينِ الاعتبار. أمَّا اختيارُ القاعةِ المناسبةِ وتجهيزهَا للاجتماعاتِ المدرسيةِ، فقد شكّلَ هاجساً لـ ٩٠ـ٪ منَ القادة. كَما بيَّنَ التحليلُ الإحصائيُّ أنَّ ٩٠٪ منَ المؤسساتِ التربويةِ الرسميَةِ ليسَتْ مجهزةً بقاعةِ اجتماعاتٍ، وأكثرَ منْ ٥٠٪ منَ الاجتماعاتِ تمَّتْ في غرفةِ الأساتذةِ، و٢٠٪ منها في مكتبِ القائدِ، و٢٠٪ في المكتبةِ، و١٠ ٪ في غرَفِ التدريس لأنَّهَا مجهزةٌ بالـ LCD، ومساحتها الواسعة تمكِّنُ المشاركينَ منَ الحركة. وفي القراءةِ التحليليةِ لأفلامِ الفيديو، تبيَّنَ أنَّ المساحةَ التي شغلَهَا العاملونَ، الذينَ تراوحَتْ أعدادُهُم بينَ خمسة وتسعةِ أشخاصٍ، في غرفةٍ لا تتعدّى مساحتها أربعةَ أمتارٍ مربّعةٍ، وتحتوي على العديد من المكاتِبِ والكراسِي أو الطاولاتِ، غيرُ منظّمةٍ لعقدِ اجتماعٍ، فلمْ يشغل الفردُ الواحدُ مساحةً تزيد عن ٥٠ سنتمتراً مربّعاً، وجلسَ المشاركونَ في الغرفةِ بشكلٍ مستطيلٍ وملاصقينَ بعضهم للبعض الآخر، أو في المكتبةِ وحجرةِ الصفِّ على طاولاتٍ مخصصةٍ للطلاب. هذا، فضلاً عنِ افتقارِ غالبيةِ الاجتماعاتِ إلى المعاييرِ العالميةِ في الإنارةِ، والتهوئةِ، والمساحاتِ، والمقاعدِ المريحةِ، وطاولةِ الاجتماعات. أضفْ إلى ذلكَ مشاكلَ تتعلقُ بالمكالماتِ الهاتفيةِ، والزياراتِ المفاجئةِ، والمقاطعاتِ، ودخولِ الناظرِ لأخذِ الأوراقِ أو محادثةِ القائدِ، كلُّها عواملُ شكَّلتْ، وتشكِّلُ عائقاً في الحدِّ منَ الشعورِ بالإحباطِ، والاستهتارِ بمكانةِ الفردِ ووقتِ العاملينَ، وتزيدُ منَ التململِ والتأفّفِ منَ الاجتماعاتِ وهدرِ الطاقةِ والوقتِ لدى العاملين. فغيابُ البيئةِ التنظيميةِ والإداريةِ للاجتماعاتِ المدرسيةِ يزيدُ منَ البيئةِ السلبيةِ السائدةِ في المؤسساتِ التربويةِ، والإحباطِ الوظيفيِّ، ويشكّلُ عائقاً في وجهِ القادةِ في ضبطِ العاملينَ وإشراكِهم في تعزيزِ الإنتاجية.

إذاً، يمكنُ القولُ إنَّ أسبابَ الصعوباتِ التي تواجهُ قادةَ المدارسِ الرسميةِ في التخطيطِ لعقدِ اجتماعاتٍ فعّالةٍ تعودُ إلى: مَحدودية قُدُراتِهم ومَهَاراتِهم في التخطيطِ لأنماطِ اجتماعاتٍ تُثيرُ حافزيَّةَ الموارِد البشريَة وتعززُ الإنتَاجيةَ، عدم اهتمَامِهم بدوارتِ التنميةِ المهنيةِ لغيابِ المتابعَةِ والتقويمِ، غياب ثقافةِ التنميةِ المهنيةِ والتمهينِ المستمر، غياب ثقافةِ العملِ المؤسسيِّ، محدودية الصلاحياتِ المعطاةِ للقادة، السلوك القيادي الاوتوقراطي السائِد في المؤسساتِ التربوية، افتقار المدارسِ للبنى التحتيةِ والمواردِ اللوجستية. وهـذِهِ الصعوباتُ تحولُ دونَ لجوءِ قـادةِ المؤسساتِ التربويةِ إلى عقدِ اجتماعاتٍ فعّالةٍ تَحُثُّ أفرادَ الهيئةِ التعليميةِ على الانتماءِ الوظيفيِّ، والتنميةِ الذاتيةِ، والمشاركةِ باستشرافِ مشاريع وخططٍ تسهمُ في تفعيلِ العمل في المؤسسةِ التربويةِ، فيبقى، بالتالي، قادةُ المؤسساتِ التربويةِ مكبَّلينَ باجتماعاتِ الطوارئِ والاجتماعاتِ التقليديةِ القاتلةِ للإنتاجيةِ والتطوير، والمساهِمة في تكريسِ البيئةِ السلبيةِ، وزيادةِ الشعورِ بالإحباطِ والاحتراقِ الوظيفيِّ لدى العاملين.

٢, ٣ الصعوباتُ التي تواجهُ القادةَ في تفعيلِ وسائِل الاتصالِ والتواصل

منْ أهمِّ الصعوباتِ التي تواجهُ القائدَ خلالَ الاجتماعاتِ المدرسيةِ الفعّالةِ، إدارةُ الاتصالِ والتواصلِ الفعّالِ، وتوجيهُ العاملينَ نحوَ آليةِ اختيارِ القراراتِ المناسبة.

نرى أن دورَ قائدِ الاجتماعِ يتّسمُ بالتعقيد، إذْ ينبغي عليْهِ أنْ يكونَ فناناً وقائداً في آنٍ معاً، فناناً بالفطرةِ، تتوافرُ فيْهِ القدرةُ والمهارةُ للتخاطبِ وجذبِ العاملينَ وتوجيهِهِم، وتأمينِ المناخِ الإيجابيِّ للاجتماعِ، وقائداً بإعدادِهِ وتحضيرِهِ لإدارةِ الاتصالِ والتواصلِ في الاجتماعاتِ المدرسية، وبإلمامه بعناصرِ جذبِ الانتباهِ وتحفيزه، وتحديدِ احتياجاتِ الهيئتينِ التعليميةِ والإداريةِ، وأساليبِ إدارتِهم. إن قائدَ الاجتماعِ هوَ المتحدثُ الأولُ (Marsan, 2010)، ويمثِّلُ حديثُهُ المدخلَ الأساسَ لموضوعِ الاجتماعِ وأهميتِه بالنسبةِ للأفراد، وبالتالي، فإنَّ ملاحظاتِهِ وأسلوبَه يرسمانِ خطةَ الوصولِ إلى الأهدافِ المحدَّدة.

وبالاستِنادِ إلى إجابَاتِ قادةِ المدارِسِ والثانوياتِ الرسميةِ، وإشاراتِهم إلى الصعوباتِ في إدارةِ مكوِّناتِ مهارَةِ الاتصالِ والتَواصُلِ، يمكننا عرض هذه الصعوبات وفق ما يأتي: الحَديثُ الفعّالُ (اللباقةُ في الحَديثِ، انتِقَاءُ الكَلامِ، الصُوتُ المُنخفِض، التَفرُّدُ في الكَلام، الإصغَاءُ الجيد)؛ التَحكُّم بلغةِ الجَسد (التَحكُّم بالحركَاتِ اللاإراديةِ والعَصبيةِ والنظرةِ الفوقية، عدمُ التشنجِ، الحركةُ في قاعةِ الاجتماع)؛ والعرضُ والتقديمُ (تحديدُ الأهداف والنقاط الواجب مناقشتُهَا، وتفصيلُ جدول الأعمال)، الإلقاءُ (التحكُّمُ بالصوت)،

استخدامُ التجهيزاتِ والوسائلِ السمعيةِ والبصريةِ (LCD ،Powerpoint، اللوح الورقيّ، اللوح التفاعليّ). كما تطرَّقَ ٢٪ من القادَةِ إلى غيابِ مهارةِ استشرافِ المشكلاتِ وحلِّها، ومهاراتِ الالفيةِ الثالثة. كلُّ هذِهِ المهاراتِ تتطلبُ التنميةَ المهنيةَ على مهارةِ إدارةِ الاتصالِ والتواصلِ، وهذا برأينا يتوافَقُ مع ما قَالَهُ (Deladrière, 2014)، حول وجوبِ توفيرِ المُسلتزمَاتِ اللوجِستيةِ، وتمهينِ القادةِ على مهارةِ التواصلِ والاتصالِ الفعّال.

تُظهر القراءةُ التحليليةُ لأفلامِ الفيديو والتحليلُ الإحصائيُّ للإجاباتِ في الاستبيانِ ما يأتي:

الجدول الرقم (٢)

صعوباتُ الاتصالِ والتواصل		النسب المئوية
١ــ	عدم تجهيزِ المدارس بالوسائل السمعية والبصرية.	٩٠٪
٢ــ	عدم كفايةِ حثِّ الموارد البشرية على المشاركة.	٨٦٪
٣ــ	صعوبة استعمالِ أساليب التواصل الفعّال داخل القاعة.	٧٠٪
٤ــ	إدارة وقت الاجتماع.	٧٠٪
٥ــ	كفاية العرض والتقديم.	٧٩٪
٦ــ	كفاية لغةِ الجسد وكفاية الحديثِ الفعّال.	٧٧٪
٧ــ	كفاية جذب العاملين وحثِّهم على الابتكار.	٧٠٪
٨ــ	توجيه آليةِ اتخاذ القرارِ حسب قدراتِ المؤسسة.	٦٠٪
٩ــ	كفاية التعاملِ مع ذوي الطِّباعِ الصعبة.	٥٩٪
الصعوباتُ التي تواجه القادةَ خلال الاجتماعاتِ في إدارةِ الوقت		**النسب المئوية**
١ــ	اعتماد أسلوبِ المحاضرة في بدايةِ الاجتماع.	٦٨٪
٢ــ	ميل المشاركين إلى هدرِ الوقت والخروج عن الموضوع.	٧٠٪
٣ــ	عدم الالتزامِ بالمواضيع المطروحة.	٧٠٪
٤ــ	ميل القائدِ لملءِ الفراغِ خلال الاجتماع.	٦٨٪
٥ــ	استئثار القائدِ بالكلامِ لفتراتٍ طويلة.	٦٨٪
٦ــ	الأحاديث الجانبية.	٦١٪
٧ــ	الهاتف والزيارات المفاجئة.	٦١

رغمَ أنَّ مقاربةَ الورقِ لا تتطلبُ منَ القائدِ مواردَ لوجستيةً غيرَ متاحةٍ في المدارسِ، فَقدِ اعتبرَ ٩٠٪ منَ القادةِ المواردَ اللوجستيةَ مصدرَ صعوبةٍ في وجهِ إدارةِ اجتماعاتٍ مدرسية. معَ العلمِ أنَّ ٦٠٪ منَ القادةِ رفضُوا اعتمادَ مقاربةِ الورقِ، ٤٠٪ منْهُمُ اعتمدوا المحاضرةَ والـPowerpoint لعرضِ المعلوماتِ، و٢٠٪ اعتمدُوا التحضيرَ التقليديَّ (كتابة النقاطِ على ورقٍ وعرضهَا أمامَ المجتمعينَ)، ما يدلُّ على شعورِ القادةِ بالأمانِ في استعمالهم الأساليبَ التقليديةَ، وتفاعلِهم معَ المعلوماتِ وشرحِهَا والتعمّقِ بتفصيلِهَا وتحليلِهَا، واعتبارِهِم المحاضرةَ منَ الأساليبِ النشِطة. كما أن ٦٠٪ منَ القادةِ الذينَ وافقوا على تصوير الاجتماعاتِ اعتمدوا أسلوبَ المحاضرةِ في اجتماعاتٍ تحتَ عنوان «التخطيط المدرسيّ، تقييم التحصيلِ التعلُّميّ». ودافع ٦٨٪منَ القادةِ عنِ الأساليبِ المعتمدةِ، واعتبروا أسلوبَ المحاضرةِ منَ الأساليبِ الفعّالةِ في إدارةِ الاجتماعاتِ المدرسيةِ. ومنَ الصعوباتِ التي ذُكرَتْ منْ قِبَل ٦٠٪ منَ القادةَ، صعوبة توجيه القرارتِ بما يتلاءمُ معَ المواردِ المتاحةِ في المؤسساتِ، والأخذ بآراءِ الآخرينَ وإشعارهم بأهميتِم في صنعِ القرارِ في المؤسساتِ معَ مراعاةِ الفروقاتِ الفرديةِ بينَ المجتمعينَ.

يبيِّن الجدول الرقم (٢) غيابَ التمهينِ عندَ القادةِ على إدارةِ وقتِ الاجتماعاتِ والالتزامِ بِهِ، فـ ٦٥٪ منْهُم استأثروا بأكثرَ منْ ثلثِ الوقتِ المحدَّدِ للاجتماعِ، بينما راحوا يُذكّرون الآخرينَ بالوقتِ عندما قامُوا بمناقشةِ آرائِهم (منْهُم منْ صرخَ بوجهِ القائدِ لحاجتِهِ لإكمالِ رأيِه، وأنَّهُ لمْ يتخطَّ الوقتَ المحدَّدَ لَهُ).

ومن الصعوبات التي ذُكِرَت أيضاً الأحاديثُ الجانبيةُ، النظرُ إلى الساعةِ وتذكيرُ القائدِ بالوقتِ، (وضعتُ الساعةَ مقابلَ مكتبِي حتَّى أُلزمَ نفسِي بإدارةِ الوقتِ).

هذِهِ الصعوباتِ تشير إلى غيابِ ثقافةِ الوقتِ وأهميةِ تمهينِ استثمارهِ وإدارتِهِ في المؤسساتِ التربوية. كذلك يمكنُ القولُ إنَّ غالبيةَ القادةِ اعتمدُوا الأسلوبَ التقليديَّ الاوتوقراطيَّ في إدارةِ الاتصالِ والتواصلِ: يديرُونَ الاجتماعَ، يشاركُونَ بالمناقشاتِ، يوجِّهُونَ القراراتِ، يقاطعُونَ الآراءَ المخالفةَ لوجهةِ نظرِهم أوِ لوجهَةِ نظرِ السلطَةِ العليا، خصوصاً المعلومَات والآراء التي تَتَطلبُ مناقشَاتٍ طَويلةً، يحفِّزونَ الموالينَ لهُمْ للمشاركةِ ويعطُونَهمُ الكلام رغمَ ضيقِ الوقت. ومنْ خلالِ القراءةِ التحليليةِ لأفلامِ الفيديو، لاحظنا أقوالَ وأفعالَ القادةِ في إدارةِ الاجتماعاتِ (يجبُ، لقدْ تمَّ تبليغُنَا، بناءً

على، لا يمكنُنَا، منَ الظاهرِ أَنَّكُم لا تعرفونَ) والتي تشير إلى السلوكِ القيادي السائِدِ في المؤسساتِ التربويَة، وتجنُّبِ القادةِ الاستثمارَ في نقاشاتٍ تتطلبُ منْهُم تنميةَ معرفتِهِم العلميةِ بمكوِّناتِ المجالاتِ المدرسيةِ، وإدارةِ المواردِ المتاحة.

الجدول الرقم (٣)

الصعوباتُ التي تواجهُ القادةَ في قاعةِ الاجتماعاتِ منْ خلالِ القراءةِ التحليليةِ لأفلامِ الفيديو	
١ ـ	يُلقي القائدُ التحيةَ عندَ بابِ القاعةِ ولكنْ لا يشكر العاملينَ على مشاركتِهِم ووقتِهِمْ.
٢ ـ	لا يتحركُ في قاعةِ الاجتماع.
٣ ـ	لا يمنعُ الاتصالَ والتواصلَ الخارجيَّ معَ العاملينَ (هاتفٌ ثابتٌ، هاتفٌ جوالٌ، دخولُ وخروجُ العاملينَ منْ وإلى الغرفةِ، المقاطعةُ بسببِ زوّارٍ أو أولياءِ أمورٍ، دخولُ السكرتيرِ إلى القاعة وخروجُه منها).
٤ ـ	لا يمتلكُ كفايةَ لغةِ الجسد.
٥ ـ	لا يحدِّدُ أماكنَ جلوسِ العاملينَ بناءً على أنماطِهِم.
٦ ـ	يتكلمُ بسرعةٍ، ولا يعطي الوقتَ للاستفسارِ، ويتكلمُ ويدخِّنُ في آنٍ معاً.
٧ ـ	لا يهتمُّ بمخارجِ الحروفِ.
٨ ـ	يستأثرُ بالكلامِ (التعريفُ بالاجتماعِ وتحديدُ هدفِه)، ويدافعُ عن كلِّ نقطةٍ مطروحةٍ للنقاشِ.
٩ ـ	يقاطعُ المجتمعينَ بشكلٍ متواصلٍ.

بناءً على الصعوبات المُبيَّنة في الجدول الرقم (٣)، يمكنُ القولُ إنَّ على القيادةِ الاقتناعَ أولاً بأهميةِ المواردِ البشريةِ، وبأنَّها العاملُ الأساسُ في إدارةِ المؤسسات، وشريكٌ لا تابعٌ في اتخاذ القرارات، وأنها محورُ العملية القيادية للمؤسسة، وأنَّ لغةَ الجسدِ تؤثّر سلباً وإيجاباً في إنتاجيةِ العاملينَ وانتمائِهِم الوظيفيّ. فَعَدمُ امتلاكِ القائدِ كفايةَ الاتصال والتواصل خلالَ الاجتماعاتِ المدرسيةِ، وكفاية بناءِ خريطةِ تواصلٍ أفقيٍّ وعاموديٍّ خلالَ الاجتماعِ، يَحُدُّ منَ التفاعلِ بينَ القيادةِ والعاملينَ، ويزيدُ منَ مقاومةِ ورفضِ المشاركةِ باجتماعاتٍ تُعتبرُ فاشلةً قبلَ حدوثِهَا. فمنْ خلالِ القراءةِ التحليليةِ لأفلامِ الفيديو تبيّن

لنا عدمُ تحديدِ أماكنِ جلوسِ المجتمعينَ، وعدمُ الاهتمامِ لإدارةِ ذوي الطباعِ الصعبةِ. كما تبيّن لنا أن ٤٠٪ من القادة لم يشكروا الحاضرينَ على وقتِهِم وجهدِهِم منْ قبلُ واكتفَوا بإلقاءِ التحيةِ، وأن ٦٥٪ منهم كانَ كلامُهُم غيرَ واضحٍ، ويدخِّنُونَ ويتكلمُونَ في آنٍ واحدٍ، ولا يهتمُونَ بمخارجِ الحروفِ، وأن ٨٩٪ يقاطعونَ المشاركينَ ويفرضُونَ آراءَهم أو يدافعُونَ عنها. كلُّ هذِهِ العوامل تؤدِّي إلى بناءِ بيئةٍ تنظيميةٍ سلبيةٍ تعززُّ التململَ والاستياءَ، وتُشعِرُ الآخرينَ بعدمِ أهميّتِهم وبهدرِ وقتِهِم. ومنْ أبرزِ مؤشراتِ هذا الاستياء الأحاديثُ الجانبيةُ عندَ ٩٠٪ منَ الرافضينَ للاجتماعات. كلُّ هذِهِ الأمورِ تزيدُ منَ الشعورِ بالإحباطِ الوظيفيِّ، والتململِ والتأفُّفِ والامتعاضِ، والنزاعاتِ والصراعاتِ والتحدِّياتِ، وغيرِهَا منَ الأمورِ التي تَحدُّ منْ قدرةِ القادةِ على إدارةِ الاجتماعاتِ المدرسيةِ بشكلٍ فعَّالٍ.

لقد أكّدت دراسة كلٍّ من (Combes, 2001) و (Marsan, 2015) و (Carré, 2015) على أهمية السلوكِ القيادي في المؤسساتِ، باعتباره المحرِّكَ الاساسَ للمواردِ البشريةِ، والموجِّهَ للقراراتِ، ولاختيارِ استراتيجياتِ الاتصالِ والتواصلِ الاجتماعيِ، وحيثياتِ إشراكِ المواردِ البشَريةِ في القرَارَات.

على القيادةِ الاقتناع أولاً بأهميةِ المواردِ البشريةِ كعاملٍ أساسٍ في إدارةِ المؤسساتِ، وشريكٍ لا تابعٍ في اتخاذِ القراراتِ، فهيَ محورُ العمليةِ القياديةِ للمؤسسة. وقد أظهَرت القراءةُ التحليليةُ لأفلامِ الفيديو غيابَ الاهتمامِ بالمواردِ البشريةِ ومشاعرِها من خِلالِ عدمِ تحديدِ أماكنِ جلوسِ المجتمعينَ، وعدمِ الاهتمامِ بإدارةِ ذوي الطباعِ الصعبةِ، فـ ٤٠٪ منَ القادةِ لم يشكُرُوا الحاضرينَ على وقتِهم وجهدِهِم واكتفَوا بإلقاءِ التحيةِ، و٦٥٪ من هؤلاء القادة كانَ كلامُهُم غيرَ واضحٍ، ويدخِّنُونَ ويتكلّمُونَ في الوقت نفسه، ولا يهتمُّونَ بمخارجِ الحروفِ، و٨٩٪ منهم يقاطعونَ المشاركينَ ويفرضُونَ آراءهم أو يدافعُونَ عنها. كلُّ هذِهِ العوامل تؤدِّي إلى بناءِ بيئةٍ تنظيميةٍ سلبيةٍ تُعزِّز التململَ والاستياءَ، وتُشعِرُ الآخرينَ بعدمِ أهميتِهم وبهدرِ وقتِهِم، وقد أشّرت الأحاديثُ الجانبيةُ عندَ ٩٠٪ منَ الرافضينَ للاجتماعاتِ إلى هذا الشعور.

إن المؤشِّرات السلبية التي أوردناها أعلاه، تزيدُ منَ الشعورِ بالإحباطِ الوظيفيِّ، والتململِ، والتأففِ، والامتعاضِ، والنزاعاتِ والصراعاتِ والتحدياتِ داخل المؤسسات، وتَحدُّ منْ قدرةِ القادةِ على التخطيطِ لمهارةِ الاتصالِ والتواصلِ في الاجتماعَاتِ المدرسيةِ بشكلٍ فعّالٍ.

كما يمكنُ القولُ إنَّ القائد الشَّاكَّ بكفاءتِهِ القيادية (صعوبةٌ ذُكِرَت من قبلِ ٦٪ من القادةِ) يقتلُ إنتاجيَّتَه وحافزيَّتَه، ويقلِّلُ منْ عزيمتِهِ في العملِ التشاركيِّ. فلا بد من التخطيط للتعاملِ بإيجابيةٍ معَ العاملينَ كشركاء في القرارِ، خصوصاً ذوي الطباعِ الصعبةِ، والتمرُّسِ على الثقةِ بالنفسِ ورفعِ المعنوياتِ، للحدِّ منَ الصراعاتِ في الاجتماعاتِ، فكلَّمَا خطَّطَ القائدُ لرفعِ معنوياتِهِ وثقتِهِ بنفسِهِ، وبثِّ الروحِ الإيجابيةِ في الاجتماعاتِ المدرسيةِ، كلَّمَا كانَ الاجتماعُ سهلاً وناجحاً، وأقتنعَ الآخرونَ بكفاءة القائد وقدرتِهِ على اتخاذِ قراراتٍ فعّالةٍ تزيدُ الإنتاجية. هذا ما اكّدتهُ دراسةُ (Deladrière, 2014, p27) حولَ أهميةِ تنويعِ وسائِلِ إدارةِ الاتصَالِ والتَواصُلِ لمسانَدَةِ القادَةِ في ضَبطِ وإدارةِ المواردِ البشريةِ، ما يجعلُ منْهُم طاقةً تعملُ بنشاطٍ نحوَ تحقيقِ الأهداف.

مما سبَق يمكنُ القولُ إنَّ هذَا البَحثَ يتوافَقُ بنَتائجِه مع إجماع كلٍّ من (Combes, 2001, p23) و (Marsan, 2010, p93) و (Carré, 2010, p75) على أنَّ السلوكَ القيادي السائدَ في المؤسساتِ هو المحرِّكُ الأساسُ للموارِد البشرية والموجِّهُ للقراراتِ واختيارِ استراتيجياتِ الاتصالِ والتواصلِ الاجتماعي في المؤسساتِ، ولحيثياتِ إشراكِ الموارِد البشَرية في القرَارَات. إن إشراكَ الموارِد البشرية في الاجتماعاتِ يعني إسهامهُم بفَعاليةٍ في النقاشِ، والنقدِ، والتوجيهِ، فكلَّمَا كانَ المعلِّمونَ والإداريونَ مقتنعينَ بأدوارِهِم وأهميتِهِم في الاجتماعاتِ، كانَ ذلكَ مدعاةً لمزيدٍ منَ التحفيزِ المعنويِّ، والمُحرِّكَ الأسَاس للعملِ المؤسساتِي والتشارُكي.

٣,٣ الصّعوباتُ التي تواجهُ القائدَ في اتخاذِ القراراتِ ومتابعتِهَا

لمْ يتضمّنْ الاستبيانُ خانةً لمعرفةِ مؤهلاتِ القادةِ العلميةِ، وما إذا كانُوا منْ حملةِ الشّهاداتِ الجامعيةِ، وإنْ كانَ واضحاً التّفاوتُ في المؤهلاتِ العلميةِ لديهِم في الكتابةِ، والصّياغةِ، وطرحِ المواضيعِ، وتحديدِ الأهدافِ، وتسلسلِ الأفكارِ، وبناءِ شبكةِ الاتصالِ والتواصلِ، وفي اللغةِ المعتمدةِ، والأسلوبِ.

وقدْ تَمَّ في كتيِّبِ التنميةِ الذاتيةِ إعطاءُ نموذجٍ يمكنُ اعتمادُهُ في كتابةِ المحاضرِ (الموضوعُ، ملخصٌ للموضوعِ المناقشِ، الاقتراحاتُ، اسمُ المسؤولِ عنْ كلِّ نشاطٍ اقتُرِح العمل عليه، أو تمَّ التوافقُ عليْهِ). وقدْ تبيّنَ أنَّ أكثرَ منْ ٤٠٪ منْ محاضرِ الاجتماعِ جاءَتْ مخالفةً للنموذجِ المقترحِ، واعتمد القادَة نموذَجَ اجتماعات التبليغِ، والاجتماعاتِ العامةَ. وللتأكدِ منَ المعلوماتِ، أُعيدَ إرسالُ المحاضرِ للقادة عبرَ شبكةِ التواصلِ، وتمَّ

طلبُ تأكيدِ صحةِ المعلوماتِ المرسَلةِ. رفضَ القادةُ تحديدَ اسمِ المسؤولِ عنْ كلِّ نشاطٍ مقترحٍ، وحُصِرَتْ غالبيةُ الأنشطةِ بالقائدِ، الناظرِ العامِّ، المسؤولِ الاجتماعيِّ، ولمْ يُلحظْ أيُ تكليفٍ للمنسِّقينَ أوِ المعلِّمينَ، خصوصاً في اجتماعاتٍ تبحثُ في التَخطيطِ المدرسيِّ وتَقويمِ التَحصيلِ التعلُّميِّ. وتبيَّنَ كذلكَ منَ القراءةِ التحليليةِ لمحاضرِ الاجتماعاتِ، غيابُ القراراتِ المنتِجة، وتحديد الفترةِ الزمنيةِ لكلِّ نشاطٍ، والمؤشرات. ٢٠٪ من القادة رفضُوا تعديلَ النموذجِ المرسلِ منَ الوزارةِ، وإضافَة المعلوماتِ المطلوبةِ، واعتبرُوا المحاضرَ تدخلاً في أمورِ مؤسساتِهم، معَ العلمِ أنَّ النموذجَ الملحوظَ من الوزارةِ لمْ يلحظْ ملخصَ الموضوعِ، وذِكْرَ اسمِ المسؤولِ عنْ كلِّ نشاطٍ مطلوبٍ، والنتائجَ المتوقعةَ، والمؤشرات».

ومنْ خلالِ القراءةِ التّحليليةِ لمحاضرِ الاجتماعاتِ، يمكنُ الاستنتاجُ أنَّ ٧٠٪ منَ القادةِ يواجهُونَ صعوباتٍ في كتابةِ النصوصِ الرسميةِ، واعتمادِ اللغة العلميةِ أوِ الإداريةِ «لا أمتلكُ مهارةَ الكتابةِ»، «أواجهُ صعوبةً في الصياغةِ»، «أكلِّفُ الناظرَ لأنَّني لا أحبُّ الإنشاءَ»، «أكلِّفُ الناظرَ العام لأنَّهُ أستاذُ اللغةِ العربيةِ»، وقدْ تبيَّنَ منْ خلالِ إجاباتِ القادةِ أنَّ غالبيَتُهم يكلِّفونَ النُّظارَ بصياغةِ المحاضرِ لعدمِ امتلاكِهم هذِهِ المهارةَ. معَ العلمِ أنَّ الوزارةَ لمْ تقُم بإعداد أيَّ دورةٍ لتنميةِ مهاراتِ النُّظارِ القياديةِ وإشراكِهم بالعمليةِ الإداريةِ والتربويةِ، رغمَ أنَّهم مكلَّفُونَ رسمياً بالإنابةِ عنِ المديرِ بحالِ غيابِهِ.

منْ جهةٍ ثانيةٍ، لقد أظهرت نتائجُ الاحصاءاتِ أنَّ ٨٠٪ منَ القادةِ لا يهتمُّونَ بصياغةِ محاضرِ الاجتماعاتِ أوِ القراراتِ التي تُتخذُ في الاجتماعاتِ، لأنَّهَا لا تُعمَّمُ بعدَ الاجتماع على المجتمعِ المدرسيِّ، ولا يطّلعُ عليْهَا الغائبونَ، ويطّلعُ عليْهَا التفتيشُ بشكلٍ صوريٍّ «يعدُّ المحاضرَ ولا يطّلعُ عليْهَا»، ولا يتمُّ تقويمُ القراراتِ المتخذةِ. وما يؤكِّدُ ذلكَ، اللغةُ المستعملةُ في المحاضرِ، وعدمُ وضوحِ القراراتِ والجملِ المستعملةِ، والأخطاءُ الإملائيةُ، وعدمُ ترابطِ المواضيعِ المطروحةِ، وغيابُ القراراتِ الجماعيةِ.

وقد أشار (Deladrière, 2014, pp20-25) و(Hoffstetter, 2014, p154) إلى وسائل تعزِّزُ الإنتاجيةَ والعملَ ضمنَ فريقٍ، وتُشركُ المعَلِّمينَ والهيئَةَ الإدَاريةَ في القَراراتِ، كاتخاذِ القراراتِ خلالَ الاجتماعِ وبالتوافُقِ، وجمعِ البَياناتِ خلالَ الاجتماعِ وتحليلِها، وإصْدارِ النتائجِ والتوافُقِ عليها، وصياغَةِ المحاضِرِ بعدَ الاجتماعاتِ مباشرةً وإمضائِها من الحاضرينِ، وتبليغها لمن تعذَّرَ حضورُهُ الاجتِماعَ بهدَفِ الإشـراكِ بالقراراتِ المؤسَساتية، وتعزيزِ التآزُرِ، واستخدامِ إمكاناتِ الفريقِ، والاستثمارِ الفعّالِ للموارِدِ البشريةِ.

٤ ,٣ صعوباتُ اتخاذِ القرارِ الجمَاعيِّ ومتابعته.

إنَّ الهدفَ الرئيسَ منْ عقدِ اجتماعٍ لتحليلِ المعلوماتِ بعد تجميعِهَا، واستنتاجِ الخططِ المدرسيةِ معَ مقاربةٍ تنشِّطُ العملَ الإداريَّ، وتعززُ الاتصالَ والتواصلَ بينَ المشاركينَ، وتُسهمُ في بناءِ بيئةٍ إيجابيةٍ، هو حثُ المجتَمعينَ على المشاركةِ في اتخاذِ القرارات وتنفيذِهَا ومتابعتِهَا. لذا فإنَّ التخطيطَ لاختيارِ نمطِ الاجتماعِ والتمرُّسِ عليْهِ يُنمِّي مهاراتِ القادةِ في التحكُّمِ بالقراراتِ، وتوجيهِهَا بحسبِ احتياجاتِ المؤسساتِ العلميةِ والمواردِ المتاحةِ فيْهَا.

إن التخطيطَ لاتخاذِ القرارِ بمَا يتوافقُ مع الموارد المتاحَة في المؤسساتِ، يساعدُ القائدَ على اختيارِ نمطِ الأسئلةِ، ونمطِ إدارةِ الجلسةِ، والحركةِ في القاعةِ، ونمطِ الاتصالِ والتواصلِ بهدفِ تحسينِ نوعيةِ القرارِ، وجذبِ انتباهِ العاملينَ وإشراكِهم في تبنِّي القَراراتِ والدفاعِ عنهَا. ولا بدَّ منَ الإشارةِ إلى أنَّ ٣٠٪ منَ القادةِ الذينَ اعتمدُوا مقاربةَ الـورقِ واجهُوا صعوبةً في إبعادِ المشاركينَ عنِ التكرار، واجترارِ المعارِفِ، وغيابِ الابتكارِ والابداعِ، وكذلك في العملِ على تغييرِ النمطِ السائدِ في الاجتماعاتِ، حيثُ ذكرَ القادةُ صعوباتٍ في إشراكِ العاملينَ: «لمْ يهتم العاملونَ بابتكارِ الآراءِ وإعطاءِ الحلولِ»، «بقيَتْ آراؤُهُم عامةً ولم يستشرفُوا احتياجاتٍ أو مهاراتٍ يمكنُ تَنميتُهَا، أو معلوماتٍ تساهمُ في بناءِ مشاريعَ مدرسيةٍ»، «تحفُّظ المعلمينَ على الأسئلةِ وطريقةِ إدارةِ الاجتماعِ، لأنَّها تلزمُهم بالاشتراكِ بالمشاريعِ المدرسيةِ»، «رفضُ تفصيلِ المعطياتِ»، «كلَّمَا تقدَمْنَا بالنقاشِ وبالأسئلةِ كلَّمَا تحفظَ المجتمعُونَ عنْ جدوى التفصيلِ، وتمسَّكُوا بالقراراتِ السابقةِ»، «إعـادة التذكيرِ بالنمطِ السائدِ»، ما يـدلُّ على رفضِ العاملينَ المشاركةَ الفعّالَةَ في اتخاذِ الـقـراراتِ، ومحدودية صلاحياتِ القادةِ في تفعيلِ دورِ المواردِ البشرية.

أما الإجابات عن أوجهِ القصورِ في المؤسساتِ التربويةِ، فقد جاءت في ٧٦٪ منها تلقي اللومَ على السياسةِ التربويةِ السائدةِ، وغيابِ السياسةِ الرائدَةِ والراعِية للمؤسساتِ التربويةِ: «غيابُ التحفيزِ الماديِّ للمُعلمينَ»، «غيابُ الموارد اللوجستيةِ»، «غيابُ التخطيطِ في الـوزارة»، «غيابُ التقويمِ والتحفيزِ للمؤسساتِ المواكبةِ للتطوراتِ العلميةِ»، «الإهـمـالُ للمؤسسَاتِ التربويةِ الرسميةِ»، ما يـؤدي، بالاستناد الى آراء القادةِ، إلى قصورٍ في أداءِ الواجباتِ، وغيابِ الدافعيةِ للعملِ، وصعوباتٍ في بناءِ مؤسساتٍ منتجة.

يمكنُ الاستنتاجُ أنَّ على قادةِ الاجتماعِ الادراكَ أنَّ مقاومةَ العاملينَ طبيعيةٌ وعاديةٌ، ويمكنُ أنْ تنبعَ منْ عواملَ عدةٍ، منْها: عدمُ إلمامِهم بالمواضيعِ المطروحةِ، عدمُ ثقتِهم بقيادَتِهم، عدمُ الثقةِ بالنفسِ، الخوفُ منَ الالتزامِ، ضيقُ الوقتِ، كثرةُ المسؤولياتِ الملقاةِ على عاتقِهم، سطحيةُ المناقشاتِ وعدمُ علميتها، الحلولُ المجتزأة.

إنَّ إشراكَ العاملينَ في الاجتماعاتِ المدرسيةِ، منَ التخطيطِ إلى صناعةِ القرارِ، تتطلبُ التَنويعَ في أنماطِ الاجتماعاتِ والمقارباتِ النشطةِ، والثِقَةَ بالموارِد البشرية، وتفعيلَ العملِ بالموارِد اللوجستية، وبناءَ بيئةٍ إيجابيةٍ تحفِّزُ على الإنتاجيةِ وَتحدُّ منْ مظاهرِ الصراع. كما أَنَّهُ يؤدِّي إلى زيادةِ فرصِ الإبداعِ والابتكارِ، وينعكسُ إيجاباً على شعورِ العاملينَ بالانتماءِ، ويحفِّزُ إشراكهم في صناعةِ القرارِ.

الخاتمة:

يمكنُ الاستنتاجُ منْ خلالِ بحثنا هذا، أنَّ القادةَ يواجهُونَ الكثيرَ منَ الصّعوباتِ في التخطيطِ للاجتماعاتِ المدرسيةِ وتقويمها، مَا يُلزِمُهُم بـ«الاجتماعيةِ» بهدفِ تسييرِ الأعمالِ، كما أَنَّهُم يواجهُونَ صعوباتٍ في التّخطيطِ وإدارةِ العاملينَ معَهم، والاتصالِ والتّواصلِ، وغيابِ المكانِ والتّجهيزاتِ لتفعيلِ الاجتماعاتِ النشِطةِ، مَا يؤكِّد الحاجة إلى التنميةِ المهنيةِ على الأعمالِ الإداريةِ، وبناءِ فرقِ عملٍ مساندةٍ للقائدِ لِتسييرِ أعمالِهِ، ورفعِ الإنتاجيةِ، وإشراكِ المجتمعِ المدرسيِّ بالعملِ المؤسساتيِّ.

ويمكنُ القولُ كذلك، إنَّ اجتماعَ التبليغِ هوَ منَ الأنماطِ الشائعةِ في المدارسِ والثانوياتِ الرسميةِ في لبنانَ، وقدْ كانَ ذلكَ جليّاً في عدمِ اهتمامِ العاملينَ والقادةِ باجتماعاتِ تجميعِ المعلوماتِ والمتابعةِ، وفي اختيارِهم العشوائيِّ لأماكن جلوسِهم، وعدمِ اهتمامِهم بالبيئةِ المحيطَةِ، لأَنَّهم على يقينٍ منَ النمطِ السائدِ في الاجتماعاتِ، ومحدوديةِ المواضيعِ والقراراتِ وإمكانيةِ المتابعةِ والتقويم.

إنَّ الصعوباتِ التي يواجهُهَا قائدُ المدرسةِ الرسميةِ في لبنانَ، تؤثِّرُ سلباً في قدرتِهِ على تشجيعِ المعلمينَ والهيئةِ الإدارية على مشاركتَهِ في القِيادةِ، علماً أنَّ غالبية القادة يتعلمون الإدارةَ من ملاحظةِ أدوارِ المديرينَ السابقينَ، ومن خلالِ مشاركتِهم في اجتماعاتٍ إداريةٍ، ما يساهمُ في مقاومتِهم للتغييرِ والتزامِهم بالنمطِ السائدِ، خصوصاً السلوك الاوتوقراطي.

إنَّ المؤسساتِ التربويةَ تحتاج إلى تمهينِ القادةِ، وتمكينِ الكادرِ الإداريِّ والتعليميِّ، بهدفِ تعزيزِ العملِ المؤسسيِّ والقيادةِ التشاركيةِ، ومعالجةِ المشكلاتِ الإداريةِ والتربويةِ بموضوعيةٍ خلالَ الاجتماعاتِ المدرسيةِ. كما أنَّ تمهينَ العملِ الإداريِّ يَحدُّ منْ لجوءِ القادةِ إلى الاجتماعيةِ واللقاءاتِ العشوائيةِ، فيعملون على الاستفادةِ منَ الإمكاناتِ المتاحةِ في المؤسساتِ التربوية. كذلكَ فإن القادة والعاملينَ يحتاجون إلى التنميةِ الذّاتيةِ في مواضيعِ التّخطيطِ والتّطويرِ المدرسيِّ والاستراتيجياتِ الحديثةِ في العملِ الإداريِّ، ما يساهمُ في تحسينِ قدراتِهِم في جمعِ المعلومات، والعملِ على التطويرِ ومواكبةِ المستجدات.

أضفْ إلى ذلكَ، أنَّ التكلفةَ الماليةَ، والتخطيطَ المدرسيَّ، والعملَ المؤسسيَّ، والتقويمَ التربويَّ والمؤسساتيَّ، والتجهيزاتِ المدرسيةَ، وإشراكَ أولياءِ الأمورِ في العمليةِ التربويةِ، والتعلُّمَ النشطَ، وإعدادَ فرَقِ عملٍ، هيَ منَ المواضيعِ التي عولِجَتْ بشكلٍ جانبيٍّ أو عرضيٍّ، بسببِ غيابِ التمهينِ في المؤسساتِ التربويةِ، وفجوةِ الأداءِ بينَ ما تخطِّطُ لَهُ السلطةُ العليا والواقعِ العمليِّ في المؤسسةِ التنفيذيةِ، الأمر الذي يؤدي إلى تهرُّبِ القادةِ منَ الاستثمارِ في الاجتماعاتِ المدرسيةِ.

على القادةِ معرفةُ أنَّ العاملينَ معَهُم أشخاصٌ قادرونَ راغبونَ في العملِ المؤسسيِّ إذا ما أتيحَتْ لَهُمُ الفرصةُ، وهُمُ الاستثمارُ الفعليُّ في زيادةِ الإنتاجيةِ ورفعِ مستوى المؤسسةِ التربويةِ، ويمتلكُونَ القدراتِ والمهاراتِ للنهوضِ بالمؤسسةِ التربويةِ وتفعيلِ العملِ الإداريِّ النشطِ، إذا ما انصبَّتْ جهودُهُم على بناءِ بيئةٍ إيجابيةٍ تعزِّزُ الإنتاجيةَ، وتحفِّزُ الإبداعَ والابتكارَ، وتبتعدُ عنِ المحاصصةِ والمحسوبياتِ بالتعاونِ معَ العاملينَ معَهم وتحفيزِهِم.

منْ هنَا يمكنُ اقتراحُ النقاطِ الآتيةِ:

- إعادةُ النظرِ بالتشريعاتِ التربويةِ التي ترعى المؤسساتِ وتحديثِها، خصوصاً التي ترعى المواردَ البشريةَ.
- إلغاءُ بدعةِ التعاقدِ الوظيفيِّ منَ القطاعِ التربويِّ، وتعزيزُ مكانةِ المعلِّمِ الاجتماعيةِ، ما يساهمُ في تفعيلِ دورِهِ في العملِ المؤسسيِّ، وبناءِ بيئةٍ إيجابيةٍ تعزِّزُ الإنتاجيةَ.
- تحديثُ الهيكليةِ التنظيميةِ للمؤسسةِ التربويةِ عبرَ استحداثِ وظائفَ ومهامَّ إداريةٍ جديدةٍ فيْهَا، ووظائفَ ومهامَّ تربويةٍ تواكبُ التطورَ العالميَّ في العملِ التربويِّ والإداريِّ في المؤسساتِ.

- العملُ على الحدِّ منْ فجوةِ الأداءِ بينَ ما تخطِّطُ لَهُ الدولةُ في كواليسِهَا والواقعِ في المؤسساتِ التربويةِ.
- تفعيلُ شبكاتِ الاتصالِ والتواصلِ الداخليةِ والخارجيةِ، الأفقيةِ والعاموديةِ، بينَ الوزارةِ والمؤسسةِ التربويةِ، وبينَ قادةِ المؤسسة والعاملينَ فيْها.
- تعزيزُ صلاحياتِ القيادةِ المدرسيةِ، ونشرُ ثقافةِ القيادةِ التشاركيةِ في القطاعِ التربويِّ، وإقناعُ القادةِ بأنَّ المعلمَينَ والهيئة الإدارية همْ زملاء وليسُوا أتباعاً، وهمْ يمتلكونَ كفاياتٍ يمكنُ استثمارُهَا لتمهينِ العملِ المؤسساتيِّ.
- تنميةُ مهاراتِ القادةِ التربويينَ في الأعمالِ الإداريةِ واستثمارِهَا، وتمهين آليةِ اتخاذِ القراراتِ التشاركيةِ.
- دراسةُ احتياجاتِ المباني المدرسيةِ بِمَا يتلاءمُ معَ احتياجاتِ المواردِ البشرية.
- تفعيلُ الاستثمارِ بالمؤسسةِ التربويةِ الرسميةِ وتعزيزُ دورِهَا في بناءِ الدولةِ والمؤسسات.
- تنميةُ مهاراتِ القادةِ في الاجتماعاتِ المدرسيةِ، وتفعيلُ صناعةِ القراراتِ التشاركيةِ والعملِ الجماعيِّ.

إنَّ الصعوباتِ التي تواجهُ القادةَ في إدارةِ الاجتماعاتِ المدرسيةِ الفعّالةِ، المبيَّنةَ تفصيلاً في متنِ هذِهِ الدراسةِ، تطرحُ حاجةَ المؤسسةِ التربويةِ المُلحَّةَ إلى تمهينِ العملِ الإداريِّ، ونشرِ ثقافةِ القيادةِ التشاركيةِ والعملِ المؤسساتيِّ. كما تطرح الحاجةَ إلى تعزيزِ دورِ وزارةِ التربيةِ والتعليمِ العالي، وإعادةِ النظرِ في التشريعاتِ التربويةِ الراعيةِ للمؤسسةِ التربويةِ، والتوصيفِ الوظيفيِّ، وتعزيزِ مكانةِ العاملينَ في القطاعِ التربويِّ، والاستثمارِ الفعّال في المواردِ البشريةِ، ومراعاةِ الطموحاتِ الفعليةِ للعاملينَ وتمهينِهَا، كلُّ ذلكَ يساهمُ في بناءِ بلدِ المؤسساتِ، ويعزِّزُ الإنتاجيةَ، فالتربيةُ هيَ العصبُ الراعي للأوطان.

المراجع العربية

- الأغبري، عبد الصمد (٢٠٠٦)، الإدارة المدرسية، البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية.
- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٠٦)، إدارة اجتماعات العمل بنجاح، القاهرة: مجموعة النيل العربية.

- حافظ،أحمد (٢٠٠٣)، إدارة المؤسسات التربوية، القاهرة: عالم الكتب، ط١.
- سليمان ، أحمد سعيد (١٩٩٠)، إدارة الاجتماعات: مهاراتٌ أساسيةٌ لمدير المدرسة الفعَّال، مجلة التربية المعاصرة، العدد (١٤)، السنة (٧)، القاهرة: إدارة المطبوعات الجديدة.

Bibliographie

- Acros, Schmidt et Lucien Acros (2015), Le grand livre du Management, Pour mieux incarner votre métier de manager, Paris : Dunod, édition AFNOR.
- Barjou B., Cuisinez f. (1994), Réussir vos réunions, Guide pratique pour l'encadrement, Paris : Edition ESF, 183p.
- Chevalier-Beaumel, Alain (2010), Préparer une réunion pour mieux l'animer et y participer, Paris : Vuibert, Collection Lire Agir.
- Hoffstetter, Mathieu (2014), Le cadre français passe 40% de sa carrière en réunion, Revue Bilan, La référence suisse de l'économie, Étude menée par le cabinet Perfony.
- Cardon, Alain (2003), Coaching d'équipe, Paris : Eyrolles, éditions d'Organanisation.
- Chevalier-Beaumel (2010), Préparer une réunion pour mieux l'animer et y participer, Paris : Vuibert, coll lire et agir.
- Deladrière, Jean-Luc (2014), Organizer vos idées avec le mindmapping, DUNOD, troisième édition, Paris.
- Carré, Christopher (2015), 50 exercices pour resoudre les conflits sans violence, Deuxième édition, Paris : Eyrolles, collection:exercices de developpement personnel.
- Chapman, Gary, Paul White et Myra Harold (2015), Travail infernal. Comment survivre avec des personnalites difficiles, Broché, éditions Leduc, Paris.
- Combes, Jean Emmanuel (2001), Conduire une réunion, Mobiliser les énergies, animer la rencontre, obtenir les résultats concrets, Paris : Coll, Contre la montre, Editeur Village Mondial.
- Demoru, Bernard et Danielle Guillot (1997), Pour des réunions efficaces et dynaniques, 164 exercices, techniques et jeux d'animations, Paris : Editeur le Puits Fleuri.

- Franchon, Carol et Michel Barreau (1991), savoir communiquer pour reussir ses reunions, Paris : coll. EYROLLES.
- Lévy-Leboyer (2006), La motivation au travail: Modèles et stratègies, Troisième édition, Paris : réfèrences, éditions d’oranisation, Eyrolles.
- Mongin, Pierre (2013), Mieux s’organiser, La startegie du Post-it et du Kamban personnel. Paris : Broché, Inter Editions.
- Marsan, Chrisitine (2010), Gerer et surmonter les conflits, Anticiper, comprendre, depasser, Paris : deuxième édition.
- Dunod, Collection Fonctions de l’entreprise, Alexander-Bailly Frédèric, Bourgeois Denis, Gruère Jean-Pierre, Rauley Croset Nathalie, Roland-Levy Christine (2006), Comportements humains et management, Paris : deuxième édition, Pearson Education.
- http://www.education.gouv.fr/pid25535/bulletin_officiel.html?cid_bo=82176
- www.education.ksa.com/f45
- Saladin, Jean Christophe, Mieux parler en public (2013), Collection Guid, Uttile éditions Vuibert.
- www.perfony.com
- http://eduscol.education.fr/cid48582/guide-pratique-pour-la-direction-de-l-ecole-primaire.html
- Le personnel de la direction d’ecole (2010), Scrérén, serie les fondamentaux, Series livres bleus, CNDP- CRDP, Troisieme edition, Orléan, Collection le livre bleu. http://www.cndp.fr/crdp-amiens/IMG/pdf/pages_243_245.pdf

عُسرُ القراءةِ وعلاقتُهُ بتقديرِ الذّاتِ لدى عيِّنةٍ من تلاميذِ الحلقتينِ الثانيةِ والثالثة

فاطمة دقماق

الجامعة الإسلامية / كلية الآداب والعلوم الإنسانية / قسم الدرسات العليا

مقدمة

يُعتبر موضوع الصعوبات التعلّمية من الموضوعات التربوية العصرية التي باتت تأخذ حيِّزاً هاماً في الوسط التربوي، وفي اهتمام الباحثين، وقد باتت هذه الظاهرة تشكّل تحدّياً كبيراً أمام العاملين في المجال التربوي ـ التعليمي، من إداراتٍ ومعلِّمين وأخصَّائيين ومرشِدين، نظراً لتزايد نسبة الانتشار لهذه الفئة من التلاميذ، إضافةً إلى ما يحتاجونه من دعمٍ خاصٍّ ومتابعةٍ فرديةٍ على مستوى كافة المجالات (الأكاديمية ـ تطوير القدرات وتنمية المهارات ـ النفسية والاجتماعية).

ويُعتبر عُسر القراءة (Dyslexia) من أكثر أنواع الصعوبات التعلُّمية انتشاراً، ومن أكثر الاضطرابات الذهنية التي تؤثّر سلباً على عملية التعلّم والاكتساب لدى التلاميذ، إذ إن القراءة تُعتبر ذات أهميةٍ بالغةٍ في عملية التعلّم، حيث إن تقدّم التلميذ في كافة المواد الأخرى يعتمد بدرجةٍ كبيرةٍ على مهارة القراءة، كما أن الفشلَ القرائيَّ يؤثّر سلباً وبشكلٍ بارزٍ على الفشل الدراسي ككل.

لقد حاول الباحثون إيجاد تعريفاتٍ متعدّدةٍ للعُسر القرائي، كلٌّ حسب تخصّصه ومنطلقاته النظرية، ومن بين هذه التعريفات: تعريف الجمعية العالمية للديسلكسيا (٢٠٠٣) والذي ينصُّ على أن: الديسلكسيا هي صعوبةُ تعّلمٍ خاصّةٌ عصبيةُ المنشأِ، تتميز بمشكلاتٍ في دقة التعرّف على المفردات وسرعته، وفي التهجئة السيِّئة. وهذه المشكلات تنشأ عادةً من مشكلاتٍ أخرى تصيب المكوِّن الفونولوجي (الأصوات)،

وهي دائماً غير متوقعةٍ عند الأفراد إذا قورنت بقدراتهم المعرفية الأخرى مع توافر وسائل التدريس الفعَّالة. هذه الصعوبات قد تتضمن مشكلاتٍ في القراءة، والفهم، وقلّة الخبرة في مجال القراءة التي تعيق بدورها نموَّ المفردات والخبرة عند الأفراد (فيصل حمدان اللثمري، ٢٠٠٧). ومع تعدّد وصف موضوع عُسر القراءة وتعريفه، نستطيع أن نحدّد أمراً ثابتاً، وهو أن هذه الظاهرة هي من الصعوبات الخفيّة التي لا تُرى من قِبَل الجميع، إنما تُلحظ من خلال بعض مظاهرها من قبل المتخصّصين والمهتمين بالشأن التربوي، وهذا ما يجعل الأطفال المُعسرين قرائياً يعيشون في كثيرٍ من المواقف حالةً من عدم الرغبة وعدم التكيّف مع البيئة المدرسية، نظراً لعدم تفهُّم احتياجاتهم من قِبَل المدرِّسين، وللتوقّعات التي ينتظرونها منهم، وهي تفوق قدراتهم على الإنجاز، مما يتسبّب بفشلهم المستمر في المواقف الدراسية، ويُسهم في تكوين النظرة السلبية.

إشكاليةُ البحث

تُعتبر القراءة من أهم المهارات التعلُّمية التي ترتكز عليها عملية التعلُّم بشموليتها، إذ إن التحصيلَ الدراسيَّ للتلميذ في كافة المواد تقريباً يتقاطع مع موضوع القراءة، وبالتالي، فإن النتيجة الدراسية تتأثر بشكلٍ كبيرٍ بمدى اكتساب التلميذ لهذه المهارة وإتقانها.

وبغضِّ النظر عما إذا كان ضعف التلميذ في هذه المهارة ناتجاً عن تقصيره في أداء الواجبات المدرسية المطلوبة وإهمالها، وعدم الاهتمام بالمتابعة والدرس والتحضير، أم هو مرتبطٌ بخللٍ ما في المهارات الذهنية، كما هو الحال في اضطراب عُسر القراءة (Dyslexia)، فإن النتيجة واحدةٌ في الطريقة التي يتعاطى بها معظم المعلِّمين (مع الافتقار للثقافة التربوية اللازمة)، حيث إنهم يلجؤون إلى استخدام الانتقادات والملاحظات السلبية على اختلافها بحقِّ هؤلاء التلاميذ، دون التمييز بين ما هو ناتجٌ عن تقصيرٍ وما هو ناتجٌ عن قصور! فمن خلال الخبرة العملية في متابعة ذوي الصعوبات التعلُّمية، كنا نلحظ في العديد من الحالات، أن الذين يعانون من عسرٍ قرائيٍّ يتابعون في فصولٍ دراسيةٍ عاديةٍ، دون أية متابعةٍ فرديةٍ خاصةٍ، مع وجود توقُّعاتٍ من قِبَل المدرِّسين تفوق قدراتهم، ما يوقعهم في الفشل المتكرِّر من جهةٍ، ويُعرِّضهم للتوبيخ والانتقاد السلبي من جهةٍ ثانيةٍ، ويؤدِّي بالتالي إلى انسحابهم عن الآخرين، وتكوين نظرةٍ سلبيةٍ تجاه ذواتهم.

من خلال هذه الظاهرة التي كانت تلفت الباحثةَ باستمرارٍ، تبلورت فكرةُ البحث الحالي الذي يهدف إلى الإضاءة على موضوع عُسر القراءة وأثره على تقدير الذات لدى التلاميذ.

أهميةُ البحث

على الرغم من الاهتمام الذي بات يُحاط به موضوع الصعوبات التعلُّمية من قِبَل بعض الباحثين والتربويين، إلا أن وسطنا التربويَّ لا يزال يفتقر للكثير من التدريب والتثقيف في كيفية فهم احتياجات هذه الفئة من التلاميذ وتفهّمها، وفي كيفية التعامل معهم في البيئات المختلفة (المدرسية، الأُسرية، والمجتمعية ككل)، هذا إضافةً إلى الافتقار في مجال الدراسات إلى الأبحاث التي تتناول كل نوعٍ من أنواع صعوبات التعلُّم، بمظاهرها وأسبابها وطرق العلاج، وإلى التأثيرات الناتجة على المستوى النفسي، سيما على مستوى تقدير الذات.

إن أهمية البحث الحالي هي في كونه يُسهم في حل مشكلةٍ واقعيةٍ تزداد انتشاراً في واقعنا، ألا وهي عُسر القراءة الذي يُعتبر أحد أنواع الصعوبات التعلُّمية وأكثرها انتشاراً، وفي إضاءته على نواتج هذا الاضطراب على مستوى شعور التلميذ بالدونية والضعف في قدراته، ومستوى أدائه قياساً لأقرانه في الصف الواحد، وما ينتج عن ذلك من تدنٍّ في تقدير الذات. هذا إضافةً إلى ما يقدِّمه هذا البحث من المعرفة والتوجيه للمدرِّسين والأهل في كيفية التعامل مع هذه الفئة من التلاميذ، وفي كيفية تدريسهم، بهدف التخفيف من الآثار السلبية الواقعة على توازنهم النفسي، وبالتالي الوصول بهم إلى بر الأمان.

أهدافُ البحث

يمكننا تحديد الأهداف الرئيسة للبحث بما يأتي:

١ ـ تسليط الضوء على موضوع عُسْر القراءة Dyslexia.

٢ ـ تسليط الضوء على موضوع تقدير الذات.

٣ـ الكشف عن العلاقة الارتباطية بين عُسر القراءة وتقدير الذات.

٤ ـ الكشف عمّا إذا كان هناك فروقٌ في مستوى تقدير الذات لدى التلاميذ المُعسرين قرائياً بين الذكور والإناث.

الدراساتُ السابقة

أ- هناك دراسةٌ قام بها (شرفوح البشير، ٢٠٠٦) بعنوان: انعكاس عُسر القراءة على السلوك العدواني لدى المُعسرين. وقد هدفت هذه الدراسة إلى التأكد من أن عُسر

القراءة له تأثيرٌ على سلوك التلميذ المُعسر، فطُبِّقت على عيِّنةٍ مكوَّنةٍ من (٦٠) تلميذاً مُعسراً و(٦٠) تلميذاً عادياً من الذكور الذين تتراوح أعمارهم ما بين (٩ و١٢ سنة)، وذلك في عددٍ من المدارس الابتدائية في الجزائر. وقد تمّ استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة التي خلصت إلى النتائج الآتية:

- وجود فروقٍ دالةٍ إحصائياً بين المُعسرين والعاديين بالنسبة للانتباه.
- وجود علاقةٍ ارتباطيةٍ دالّةٍ إحصائياً بين الانتباه والأداء القرائي بالنسبة للمُعسرين.
- وجود علاقةٍ ارتباطيةٍ دالّةٍ إحصائياً بين الانتباه والعدوانية بالنسبة للمُعسرين.
- وجود علاقةٍ دالّةٍ إحصائياً بين عُسر القراءة والعدوانية.

ب- كما قامت (تعوينات علي،٢٠١١) بدراسةٍ موسومةٍ بعنوان: عُسر القراءة وأثره على التحصيل الدراسي في التعليم الابتدائي (السنة الرابعة نموذجاً). وهدفت هذه الدراسة إلى التأكُّد من أثر عُسر القراءة على التحصيل الدراسي، ومن وجود فروقٍ بين التلاميذ الذين يعانون من عُسر القراءة وبين التلاميذ العاديين. تكوّنت عيِّنة الدراسة من مجموعتين: الأولى مجموعة مُعسرين وقد اختيرت قصدياً، والثانية مجموعة عاديين وقد اختيرت عشوائياً. تمّ استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها:

- وجود فروقٍ دالّةٍ إحصائياً، بين التلاميذ الذين يعانون من عُسر قراءةٍ وبين التلاميذ العاديين، في درجات التحصيل الدراسي بكل أبعاده (قراءة – تعبير – إملاء – معدّل فصلي).

ج- وفي دراسةٍ قام بها (مرباح تقي الدين، ٢٠١٥) بعنوان: عُسر القراءة وعلاقته بالتوافق النفسي. وقد تكوّنت عيِّنةٌ من (٦٠) مُعسراً قرائياً من تلاميذ الخامس إبتدائي بمدينة الأغواط، (٣٨) من الذكور و(٢٢) من الإناث، وتمّ استخدام الأدوات الآتية في الدراسة: – مقياس التقدير التشخيصي لصعوبة القراءة (الزيات فتحي، ٢٠٠٧) – اختبار رسم الرجل للذكاء (جودانيف هارس، ١٩٢٦) – اختبار القراءة الجهرية (شرفوح البشير، ٢٠٠٦) – اختبار القراءة الصامتة من أجل الفهم (حاج صابري فاطمة الزهراء، ٢٠٠٥) – قائمة ملاحظة سلوك الطفل (التوافق النفسي) (اسل. ن. كاسل، ١٩٦١). وقد خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- لا توجد علاقةٌ دالّـةٌ إحصائياً بين عُسر القراءة وبين التوافق النفسي بأبعاده (الشخصي، الأسري، المدرسي).
- لا توجد فروقٌ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين الإناث والذكور في عُسر القراءة لدى أفراد عيِّنة البحث.
- لا توجد فروقٌ ذات دلالةٍ إحصائيةٍ بين الإناث والذكور في التوافق النفسي الكُلّي لدى عيِّنة الدراسة.

تعقيبٌ على الدراسات السابقة

من خلال الدراسات السابقة التي تمّ استعراضها، نلاحظ أنها لم تتناول متغيِّرَي الدراسة الحالية، فواحدةٌ منها تناولت موضوع العُسر القرائي وانعكاسه على السلوك العدواني لدى المُعسرين من التلاميذ الذكور فقط، ومن الطبيعي أن يتقاطع هذا الموضوع في بعض الجوانب مع موضوع تقدير الذات، حيث إن التلاميذ العدائيين قد يتعرضون للانتقادات والملاحظات السلبية باستمرارٍ، ما يؤثر على مستوى تقدير الـذات. أما الدراسة الثانية فقد عالجت موضوع عُسر القراءة وأثره على التحصيل الدراسي، وحدّدته بتلاميذ الصف الرابع الابتدائي فقط من الحلقة الثانية. والدراسة الثالثة تناولت موضوع عُسر القراءة وعلاقته بالتوافق النفسي بجميع أبعاده (الشخصي، الأسري، والمدرسي)، وحصرته بتلاميذ الصف الخامس الابتدائي فقط من الحلقة الثانية. في حين أن الدراسة الحالية قد تميّزت بشموليتها لأكثر من مرحلةٍ تعليميةٍ (الحلقة الثانية والحلقة الثالثة)، وللذكور والإناث معاً، إضافةً إلى كونها قد تناولت متغيِّرَي (عُسر القراءة وعلاقته بتقدير الذات) وهذا ما لم يُلحظ في أيٍّ من الدراسات السابقة.

أسئلةُ البحث

يسعى هذا البحث إلى الإجابة عن السؤالين الآتيين:

١ـ هل هناك علاقةٌ بين عُسر القراءة وتقدير الذات لدى التلاميذ المُعسرين قرائياً؟

٢ـ هل يوجد فروقٌ في مستوى تقدير الذات لدى التلاميذ المُعسرين قرائياً، بين الذكور والإناث؟

فرضياتُ البحث

أما الفرضيات فتتلخص بما يأتي:

١ ـ يوجد علاقةٌ ارتباطيةٌ بين عُسر القراءة وتقدير الذات لدى التلاميذ المُعسرين قرائياً.

٢ ـ لا يوجد فروقٌ في مستوى تقدير الذات لدى التلاميذ المُعسرين قرائياً، بين الذكور والإناث.

متغيِّراتُ البحث

١ ـ **المتغيِّرات المستقلة:** عُسر القراءة ـ الجنس.

٢ ـ **المتغيِّرُ التابع:** تقديرُ الذات.

مصطلحاتُ البحث

١ ـ عُسرُ القراءة Dyslexia:

«هو اضطرابُ تعلُّم القراءة، مع ضرورة التقدير العادي للذكاء، وغياب الاضطرابات السمعية أو النورولوجية، وتوفُّر المناخ الملائم» (Anne Van Hout, 2001).

٢ ـ تقديرُ الذات Self- esteem:

«يُعرّف تقدير الذات من خلال التقدير الذي يجريه الفرد لوصف ذاته بدلالة الأدوار والصفات التي يمتلكها، وعلى أساس الدرجة التي يشعر فيها الفرد أنه مرتاحٌ أو متقبّلٌ لها، أو يشعر بعدم الراحة، سواءٌ بشكلٍ عامٍّ أو جزئيٍّ تجاه الذات. ويتشكّل تقدير الذات من خلال امتلاك الفرد للمهارات الضرورية في التعامل بنجاحٍ وفعاليةٍ مع البيئة المحيطة، ورصيده من النجاح أو الفشل في ذلك (Murk 1999). ويعرّف إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها التلميذ على المقياس المُستخدَم في الدراسة لتقدير الذات (مقياس روزنبيرغ).

٣ ـ الحلقةُ الثانية:

تعرّف بأنها مرحلةٌ تعليميةٌ تتضمّن صفوف (الرابع والخامس والسادس).

٤ ـ الحلقةُ الثالثة:

تعرّف بأنها مرحلةٌ تعليميةٌ تتضمّن صفوف (السابع والثامن والتاسع).

البابُ الأول: الإطارُ النظري

الفصلُ الأول: عُسرُ القراءة Dyslexia

مقدمة

يشكّل عُسر القراءة أحد المحاور الأساسية لصعوبات التعلّم الأكاديمية، وهو من أبرزها تأثيراً على أداء التلميذ الدراسي. وفي هذا الفصل سوف نتناول موضوع العُسر القرائي عند التلاميذ، بدءاً بالتعريف والأسباب، مروراً بأنواع هذا الاضطراب ومظاهره والعوامل المؤثِّرة في ظهوره، وانتهاءً بطرق العلاج والمتابعة اللازمة للمُعسرين قرائياً.

١ـ تعريفُ عُسر القراءة Dyslexia:

تعدَّدت تعريفات الباحثين والمُربِّين حول مفهوم عُسر القراءة، سواءٌ قديماً أم حديثاً، حيث انطلق كلٌّ منهم من تصوراته ونظرياته الخاصة، وفيما يلي بعض هذه التعريفات:

أـ «هي صعوباتٌ بالتعرُّف على الرموز المكتوبة وفهمها واستيعابها واسترجاعها، وتعطُّل القدرة على القراءة والفهم القرائي، الصامت والجهري، وذلك في: استقلال التام عن عيوب الكلام» (القريطي عبد المطلب، ١٩٨٨، ٣٥٦).

بـ أما تعريف منظمة الصحة العالمية لعُسر القراءة: «هو صعوبةٌ دائماً في تعلُّم القراءة واكتساب آلياتها عند أطفالٍ أذكياء ملتحقين عادةً بالمدرسة، ولا يعانون من أي مشكلةٍ جسديةٍ أو نفسيةٍ موجودةٍ مسبقاً» (آني ديمون، ٢٠٠٦، ١٥).

جـ «هي عدم القدرة على فكِّ الرموز الكتابية ليتعدَّى بعد ذلك إلى الكتابة وفهم النصوص وكل المكتسبات المدرسية الأخرى» (كريمة بو فلاح، ٢٠٠٧، ٣٣).

رغم الاختلاف بين هذه التعريفات إلا أنها تتوافق في أمرٍ، وهو أن عُسر القراءة يصيب أطفالاً عاديين لا يُعانون من مشاكل جسديةٍ أو نفسيةٍ أو مشكلةٍ في الكلام، وهذا العُسر يعطِّل القدرة على القراءة والفهم القرائي، ويؤثِّر على اكتساب مهارات التحصيل المدرسي ككل.

٢ـ أسبابُ عُسرِ القراءة:

لقد تعدَّدت النظريات التي فسَّرت اضطراب عُسر القراءة، كما تعدَّدت الأسباب التي أرجعت هذه النظريات حدوث الاضطراب إليها. سنضيء بشكلٍ موجزٍ على أهمّها (مرباح أحمد تقي الدين، ٢٠١٥، ٣٣ ـ ٣٤):

أ- **الأسبابُ الوراثية:** حيث أشارت العديد من الدراسات إلى أن للجانب الوراثي دوراً كبيراً في حدوث عُسر القراءة.

ب- **الأسبابُ العصبية:** حيث تنوَّعت التفسيرات العصبية والفيسيولوجية لاضطراب عُسر القراءة، فمنها ما اعتبر المشكلة متعلقةً بالإدراك البصري والحركي والذاكرة البصرية، ومنها ما اعتبرها مشكلةً لغويةً دقيقة.

ومن العوامل التي أرجع إليها الباحثون أيضاً السببَ في حدوث عُسر القراءة ما يأتي (عبير درار، ٢٠١٦، ٢٤ ـ ٢٦):

ج- **الأسبابُ النمائية النفسية:**

- اضطرابُ الإدراك البصري.
- اضطرابُ الإدراك السمعي.
- اضطرابُ الانتباه التلقائي.
- اضطرابُ الذاكرة.
- الاضطراباتُ اللغوية.

د- **الأسبابُ البيئية، ومنها:**

- عوامل بيئيةٌ حرمت التلميذ من القدر الكافي لتعلُّم القراءة.
- استخدامُ وسائل تعليميةٍ يصعب على تلاميذِ صعوباتِ التعلُّمِ الاستفادةُ منها.
- عدمُ تشجيع التلاميذ على القراءة الحرة.
- عدمُ ملاحظة أخطاء التلميذ المتكرِّرة.

٣- أنواعُ عُسر القراءة:

هناك عدة أنواعٍ لعُسر القراءة سنعرضها كما يأتي (مرباح أحمد تقي الدين، ٢٠١٥، ٤٥ ـ ٤٧):

أ- عُسرُ القراءة الصوتي (الديسلكسيا الصوتية): هذا الاضطراب يمكنه التشويش بشكلٍ حادٍّ جداً على تعلُّم القراءة، حيث تكون فيه كلُّ كلمةٍ في اللغة كلمةً جديدةً في بداية التعلُّم، كما أن هذا النوع من عُسرُ القراءة يصاحبه عادةً اضطرابٌ في اللغة المكتوبة (عُسر الإملاء الصوتي).

ب- عُسرُ القراءة السطحية: يتعلق بإصابةٍ في طريق الإبطال الذي يسمح بالوصول مباشرة إلى المفردات اللغوية الداخلية، وتكون صورةُ القارىء عندها عكسيةً جذرياً.

ج- عُسرُ القراءة العميق: يتميز هذا النوع من الاضطراب بعجزٍ على المستوى الفونولوجي، إضافةً إلى وجود أخطاء دلاليةٍ أثناء قراءة الكلمات المعزولة، وعدم القدرة على قراءة الكلمات الجديدة.

د- عُسرُ القراءة المختلط: وهو يتميّز بصعوباتٍ، سواءٌ في قراءة الكلمات ذات النطق غير العادي (الكلمات التي تُكتَب بطريقةٍ وتُنطَق بأخرى، مثل: سلمى - يحيى)، أو أشباه الكلمات (كلماتٌ مخترعةٌ تسمح باختيار القدرة على قراءة كلمة غير معروفة).

٤- مظاهرُ عُسر القراءة:

نوجز أهمَّها بما يأتي:

أ- أخطاءُ تمييز الكلمة أثناء القراءة، وتشمل:

- الحذف.
- الإضافة.
- الإبدال.
- التكرار.

ب- الأخطاءُ العكسية، ومن أبرز مظاهرها:

- أن يقرأ التلميذ الكلمة من نهايتها بدل تغيير مواقع الأحرف ضمن الكلمة الواحدة، والتهجئة غير السليمة للكلمات.
- التردُّد في القراءة لعدة ثوانٍ عند الوصول إلى كلمةٍ غير معروفةٍ لديه.
- القراءة السريعة التي تكثر فيها الأخطاء، خصوصاً أخطاء الحذف في الكلمات التي لا يستطيع قراءتها.
- القراءة البطيئة التي تساعد في التعرُّف على رموز الكلمة وقراءتها، ما يفقده تركيب النص والمعنى المراد منه (نبيل عبد الفتاح حافظ، ٢٠٠٠، ٩٠).

٥- علاجُ عُسر القراءة:

يمكننا تلخيص علاج عُسر القراءة من خلال الطرق الآتية:

أ- علاجُ صعوبة تفسير الرموز اللغوية وقراءتها، وتتضمن ثلاث طرقٍ، بعضها يبدأ بالحرف، وبعضها يبدأ بالكلمة، وهي على النحو الآتي:

١- الطريقة الصوتية: تقوم على التعامل مع الحروف الهجائية كوحداتٍ صوتيةٍ، تبدأ بتعليم الحرف ثم الكلمة ثم الجملة.

٢- الطريقة المتعدِّدة الحواس: تُستخدم مع الذين لم يقرؤوا بعد، أو مَنْ تحصيلُهم منخفض.

٣- طريقة هيج كيرك (Hegg kirk): تصلح مع المُتخلِّفين عقلياً القابلين للتعلُّم، وهي تعتمد على نظام القراءة الصوتية بطريقةٍ منظّمَةٍ في إطار مبادىء التعليم المُبرمَج الذي يتحكم في العملية التعليمية، ويعطي الطفلَ فرصة تصحيح خطئه باستمرارٍ، وهي تقوم على البدء باستخدام الحروف الساكنة ثم المتحركة وتعليم أصواتها للأطفال.

ب- علاجُ صعوبة المادة المقروءة (الفهم): يُقصد بالفهم تجاوزُ مجرّد تمييز واسترجاع الكلمات والجُمل إلى فهم المادة المكتوبة، لاستخلاص الأفكار الرئيسة التي تتضمّنها (مرباح أحمد تقي الدين، ٢٠١٥، ٥٥ -٥٦).

وهناك أساليب أخرى للتدخل العلاجي في متابعة المُعسرين قرائياً، وهي حسب الجدول الآتي (أحمد عبد الله أحمد وفهيم مصطفى محمد، ٢٠٠٠، ٩٧ - ٩٩):

جدول (١): الأساليبُ العلاجية للعُسر القرائي حسب الأعراض

الأعراض	الأساليب العلاجية
- التعثُّر في النطق: حيث يكون هناك خلطٌ في نطق الحروف والأصوات المتشابهة.	- التدرّب على التحدّث: وذلك عن طريق قوائم الكلمات المتشابهة. - العلاج: ويكون شفهياً وبصرياً. - التدرّب على معرفة الحروف عند رؤيتها وعند نطقها. - التدرّب على تحليل الكلمات.
- القراءة العكسية.	- العناية باتجاه العين أثناء القراءة: وذلك باتباع تدريباتٍ تتضمن تتبع الحروف، الإشارة بالإصبع، وضع خطٍّ تحت الحروف أثناء قراءتها.

ـ التكرار.	ـ التدرّب على معرفة كلماتٍ جديدة. ـ تشجيعٌ على التروِّي والهدوء أثناء القراءة. ـ القراءة الجهرية الجماعية في وقتٍ واحد.
ـ وضع كلماتٍ مكان أخرى عن طريق التخمين.	ـ ألعابٌ بالكلمات يتوفر فيها عنصر التحليل الصوتي. ـ استخدام مادةٍ قرائيةٍ سهلة. ـ تزويد التلميذ بقاموسٍ لغويٍّ أكبر عن طريق تعدُّد النشاطات.
ـ إضافة كلماتٍ غير موجودةٍ، أو حذف كلماتٍ موجودة.	ـ التركيز على المعنى. ـ استخدام بطاقاتٍ على جملةٍ ناقصةٍ وأخرى كاملةٍ من أجل الموازنة. ـ القراءة الجماعية مع المعلِّم.
ـ إغفال سطرٍ أو عدة أسطر.	ـ استخدام مادةٍ قرائيةٍ بين أسطرها مسافاتٌ واسعة. ـ وضع خطٍّ تحت الأسطر أثناء القراءة.
ـ توقفٌ وتردُّدٌ على فتراتٍ أثناء القراءة.	ـ مساعدة التلميذ على الحدِّ من القلق والإجهاد. ـ التدرّب على رؤية الكلمات غير المألوفة.
ـ القراءة المتقطعة.	ـ استخدام مادةٍ قرائيةٍ أسهل. ـ التخفيف من العناية بالكلمات.
ـ القصور في فهم المُراد من المادة القرائية.	ـ استخدام مادةٍ قرائيةٍ أسهل. ـ التركيز على المعنى، وذلك بإثارة دافع حافز القراءة.
ـ صعوبةٌ في تذكُّر ما تمَّت قراءته.	ـ التدرّب على التلخيص. ـ استخدام مادةٍ أسهل.
ـ العجز عن القراءة السريعة.	ـ التدرّب على التصفُّح السريع: العثور على كلمةٍ معيّنةٍ في جملةٍ أو فقرةٍ أو صفحةٍ، شفهياً.
ـ صعوبة ملاحظة التفاصيل عند وصف شيءٍ من الأشياء.	ـ استخدام تدريبات تكملة الجُمل. ـ وضع خطوطٍ تحت الإجابات الصحيحة. ـ إنشاء أسئلةٍ مستقاةٍ من فقرةٍ تُعطى للتلميذ لكي نضمن ألفةً أكثر بالكلمات. ـ استخدام مادةٍ سهلة.

الفصلُ الثاني: تقديرُ الذات Self-esteem

مقدمة

يمثّل تقدير الذات أهميةً كبرى لدى كلّ الأفراد، وهو يُعدُّ من الحاجات الإنسانية الخمس التي أكّد عليها العالم النفسي ماسلو، كما يتأثّر بعوامل كثيرةٍ، منها ما يتعلّق بالفرد نفسه (قدراته واستعداداته مثلا»)، ومنها ما يتعلّق بالآخرين والبيئة المحيطة به.

في هذا الفصل سوف نعرض لموضوع تقدير الذات بدءاً بالتعريف والتصنيفات، مروراً بالنظريات الخاصة بتقدير الذات، والعوامل المؤثرة، وانتهاءً بأسباب تدنّي تقدير الذات.

١- تعريفُ تقدير الذات:

تعدَّدت التعريفات التي تناولت موضوع تقدير الذات، سنعرض بعضاً منها: يُعتبر تقدير الذات من أكثر أبعاد الشخصية أهميةً وتأثيراً في السلوك الإنساني، حيث إن مفهوم الفرد عن ذاته، يشكّل الإطار المرجعي الذي يعطي القوة والمرونة للسلوك الإنساني (العتيبي، ٢٠٠٦، ٥١).

وبحسب تعريف كوبر سميث (Cooper-smith, 1976)، يمكننا تحديد تقدير الذات بأنه تقييم الطفل لذاته وإصدار الحكم عليها، وهو يرتبط بالجانب الوجداني من الذات، والإحساس بالرضا أو عدم الرضا عنها، ويمكن اعتباره الترجمة العملية لمفهوم الذات (العمران والعبوس، ٢٠١٢، ٢٧٣).

٢- أهمّ نظريات تقدير الذات:

أ- نظرية روزنبيرغ Rosenberg (١٩٦٥):

وهو يرى أن تقدير الذات مفهومٌ يعكس اتجاه الفرد نحو نفسه، ويؤكّد أن تقدير الذات هو التقييم الذي يقوم به الفرد ويحتفظ به عادةً لنفسه، وهو يعبّر عن اتجاه الاستحسان أو الرفض (كفافي، ١٠٣، ١٩٨٩).

ب- نظرية كوبر سميث Cooper-smith (١٩٧٦):

يرى أن تقدير الذات يتضمّن كلّاً من عمليات تقييم الذات وردود الأفعال والاستجابات الدفاعية، وهو يقسم تقدير الفرد لذاته إلى قسمين: التعبير الذاتي، وهو

إدراك الفرد لذاته ووصفه لها، والتعبير السلوكي، وهو يشير إلى الأساليب السلوكية التي تُفصح عن تقدير الفرد لذاته (آل مراد، ٢٠٠٧، ٨).

ج- نظرية زيلر (Zelar) ١٩٦٩:

تفترض نظرية زيلر أن تقدير الذات ينشأ بلغة التطوّر الاجتماعي، أي داخل الإطار الاجتماعي للمحيط الذي يعيش فيه الفرد، وهو ينظر إلى تقدير الذات من زاوية نظرية المجال في الشخصية (آل مراد، ٢٠٠٧، ٧).

٣- تصنيفُ تقدير الذات:

لقد أشار كلٌّ من مارش (March) وفوكس (Fox) (١٩٩٦) إلى وجود العديد من النماذج التي يمكن تصنيف تقدير الذات على أساسها، إلاّ أن أفضلها هو النموذج الهرمي المتعدّد الأبعاد، والذي يوجد على أبعادٍ فرعيةٍ خاصةٍ بكل بُعدٍ، وتكمن أهمية هذا النموذج في كونه يسمح بإمكانية التعرّف على الأهمية النسبية للأبعاد الفرعية وارتباطها بالبُعد الذي تنتمي إليه (نبيل محمد الفحل، ٢٠٠٠، ٢٦).

ومن هذه التصنيفات: تقدير الذات الجسمية، تقدير الذات الصحية، تقدير الذات الاجتماعية، تقدير الذات الشخصية، تقدير الذات الأسرية، تقدير الذات القيادية، تقدير الذات التدريبية، تقدير الذات الخلقية.

٤- العوامل المؤثِّرة في تقدير الذات:

يتشكّل تقدير الذات لدى الفرد بفعل كلٍّ من العوامل الداخلية والخارجية، في حين تتمثّل العوامل الداخلية بأفكار الشخص عن ذاته وتطلّعاته الشخصية، أما العوامل الخارجية فهي تشمل البيئة المحيطة، مثل تأثير الآباء والأشخاص المهمِّين في حياتنا، كما يلعب المظهر دوراً في تحديد مستوى تقدير الذات، وهذا يرجع أساساً إلى حقيقة أن تقييمات وآراء الآخرين غالباً ما تكون مبنيةً على المظهر الخارجي (مالهي وريزنر، ٢٠٠٥، ١٥-١٨). ولا بد من الإشارة إلى أن الحقبة الزمنية، من حيث قِدمها أو حضارتها تلعب دوراً رئيساً في تحديد مستوى تقدير الذات لدى الأفراد. كذلك فإن طبيعة الوسط البيئي الذي ينشأ فيه الفرد وثقافته، من حيث تحديد المقبول وعدمه على مستوى العادات والتقاليد، يلعب دوراً هاماً أيضاً في تنمية وتطوير تقدير الذات.كما نشير إلى أن تقدير الذات يتقلّب أحياناً حسب الظروف والأحداث التي يعيشها الفرد، ويمكن أن يكون

عالياً في موقفٍ معيَّنٍ (في العمل مثلاً)، ومنخفضاً في موقفٍ آخر (في المنزل مثلاً) (Stanley J. Gross, 2006, 2).

٥- أسبابُ تدنِّي تقدير الذات:

هناك جملةٌ من الظروف والأسباب تُسهم في تدنِّي تقدير الذات وتعزيزه لدى الأفراد، وفي توليد الشعور بأنهم أقلّ أهميةً من غيرهم، وغير مرغوبٍ بهم من قِبَل الآخرين، من أبرزها (مريم سليم، ٢٠٠٣، ١٠):

- كثرة الأوامر والنواهي.
- الاستجابات السلبية من قِبَل الأهل على مواقفهم: كالتوبيخ والقهر والاستهزاء.
- المقارنة بالأطفال الآخرين.
- التوقّعات المثالية من قِبَل الآباء والمعلِّمين.
- الرعاية والحماية المفرطة من قِبَل الأهل.
- النقد والرفض الدائم.

البابُ الثاني: الإطارُ العملي

الفصلُ الأول: إجراءاتُ البحث

مقدمة:

لقد مرّت إجراءات البحث الحالي بمراحل متعدّدةٍ، ابتداءً بتحديد المنهج الملائم، العيِّنة والأدوات، مروراً بتحديد مجتمع البحث والأساليب الإحصائية، وصولاً إلى الإجراءات المتّبعة.

١- منهجُ البحث:

تمَّ الاعتماد على المنهج الوصفي في هذا البحث كونه أكثر ملاءمةً لتحقيق الأهداف المرجوّة، والإجابة عن التساؤلات، والتحقّق من الفروض.

٢- مجتمعُ البحث:

تحدَّد مجتمع البحث بالتلاميذ ذوي الصعوبات التعلُّمية الذين خضعوا لإجراء تشخيصٍ رسميٍّ معتمَدٍ في مركز التشخيص والتقويم التربوي EDT Center في منطقة صور، وأثبت أنهم مُعسرين قرائياً.

٣ـ عيِّنةُ البحث:

تكوّنت عيِّنة البحث من مجموعةٍ كلِّيةٍ قوامها (٢٠ تلميذاً) من التلاميذ المُعسرين قرائياً، ذكوراً وإناثاً، من صفي السادس والسابع الأساسيين، والذين خضعوا لإجراء تشخيص الصعوبات التعلُّمية، وتبيَّن أنهم يعانون من عُسر القراءة.

جدول توزيع أفراد العيِّنة

مجموع العينة	ذكر	أنثى
٢٠	١١	٩

٤ ـ حدودُ البحث:

١ ـ الحدود البشرية: تمثلت في (٢٠ تلميذاً) من التلاميذ المُعسرين قرائياً.

٢ ـ الحدود الزمنية: العام الدراسي ٢٠١٧ / ٢٠١٨.

٣ـ الحدود المكانية: مركز التشخيص والتقويم التربوي، صور.

٥ـ أدواتُ البحث:

أ ـ تمّ استخدام مقياس روزنبيرغ لتقدير الذات: أعدّه موريس روزنبيرغ عام ١٩٧٥ وهو أستاذ في جامعة ماريلاند. يتضمّن المقياس ١٠ بنودٍ تتناول المشاعر والآراء وردّات الفعل الشخصية. تقتصر الإجابة على وضع إشارةٍ في الخانة المناسبة، حيث يجيب المفحوص باختيار واحدٍ من الخيارات الأربعة على كل بندٍ (موافق تماماً، موافق، غير موافق، غير موافق أبداً)، وتدل العلامة المرتفعة على ارتفاع تقدير الذات، أما العلامة المتدنية فتدل على تدنِّي تقدير الذات، في حين تتراوح العلامة من واحدٍ إلى أربعةٍ على كل بندٍ، بينما تتراوح العلامة الإجمالية من ١٠ كحدٍّ أدنى إلى ٤٠ كحدٍّ أقصى (آل مراد، ٢٠٠٧، ١١٨) (ملحق رقم ١).

وقد قامت د. كريستين نصار بترجمة المقياس وتقنينه على البيئة اللبنانية(*).

مفتاح تصحيح المقياس: بالنسبة للأسئلة الإيجابية رقم (١،٣،٤،٧،١٠): تحسب العلامات بشكل تنازليٍّ على الشكل الآتي: إذا كانت الإجابة «موافق كلياً» تحسب ٤ علامات،

(*) المقياس وارد في دراسة لجاكلين الياس أيوب، الجامعة اللبنانية، إشراف د. كرستين نصار، ٢٠٠٨ ـ ٢٠٠٩.

«موافق» تحسب ٣ علامات، «غير موافق» علامتان، «غير موافق أبداً» علامة واحدة فقط. أما بالنسبة للأسئلة السلبية (٢، ٥، ٦، ٨، ٩)، فتقلب العلامات بشكلٍ تصاعديٍّ، أي إذا كانت الإجابة «موافق كلياً» تحسب علامة واحدة، «موافق» تحسب علامتان، «غير موافق» ٣ علامات، «غير موافق أبداً» ٤ علامات، ويتم احتساب مجموع العلامات كما يأتي:

- مجموع ما بين ١٠ و١٦ علامة يدل على تقدير ذاتٍ متدنٍّ.
- مجموع ما بين ١٧ و٣٣ علامةً يدل على تقدير ذاتٍ متوسطٍ.
- مجموع ما بين ٣٤ و٤٠ علامةً يدل على تقدير ذاتٍ مرتفعٍ.

ب- مقياس مؤشرات العُسرة (في القراءة والكتابة والحساب): وهو مقسّمٌ على قسمين: القسم الأول بشكل اختبارٍ موجّهٍ للطفل عند مقابلته انفرادياً، ويهدف إلى تحديد نوع العُسرة ودرجتها (ملحق رقم ٢). أما القسم الثاني فهو على شكل استمارةٍ يقوم بملئها الفاحصُ عند مقابلة الأهل أو المعلّم (ملحق رقم ٣).

وقد قامت بإعداد هذا المقياس وتقنينه على البيئة اللبنانية الدكتورة هدى بيبي، وهو من ضمن الاختبارات الواردة في بطارية الاختبارات النمائية BDA للدكتورة المؤلّفة، والتي تحتوي على عناوين أساسيةٍ للاختبارات كالآتي (هدى بيبي، ٢٠٠٥):

- اختبارات الاستعدادات والقدرات.
- اختبارات الحاجات النمائية.
- اختبارات مهارات التحصيل المدرسي.

يتمُّ تحديد نوع العُسر (قراءة - كتابة - حساب) ودرجته في القسم الأول من خلال عدد الأخطاء، وعلامة الطفل في ذلك من مجموع العلامات القصوى الآتية:

- العلامة القصوى في الحساب: ٣٣.
- العلامة القصوى في القراءة: ٢٥.
- العلامة القصوى في الكتابة: ٤٨.

٦ـ الإجراءاتُ المتَّبعة:

- تحديد مجتمع البحث والعيِّنة.
- تحديد العيِّنة من التلاميذ المثبت مسبقاً أن لديهم عُسرَ قراءةٍ من خلال التشخيص الخاص.
- تحديد المقياس المراد استخدامه لقياس تقدير الذات.
- لقاءاتٌ فرديةٌ مع عيِّنة البحث: شرح التعليمات الخاصة بتطبيق مقياس تقدير الذات بطريقةٍ مبسَّطةٍ (التأكيد على الدقة ـ الصراحة ـ لا وجود لإجاباتٍ صحيحةٍ وأخرى خاطئة..) والاستماع إلى أسئلتهم واستفساراتهم.
- تحليل الاستمارات، والتحقّق من مدى صحة الفروض الموضوعة.
- عرض ومناقشة النتائج، ثم ذكر الاقتراحات والتوصيات المناسبة.

الفصلُ الثاني: عرضُ النتائجِ ومناقشتها

مقدمة:

في هذا الفصل، سوف نتطرّق إلى عرض نتائج البحث ومناقشتها، وإلى الخلاصة وأهم التوصيات المنبثقة.

١ـ عرض النتائج:

أـ نتيجة الفرضية الأولى: «يوجد علاقةٌ إرتباطيةٌ بين عُسر القراءة وتقدير الذات لدى التلاميذ المُعسرين قرائياً». وللتحقّق من هذه الفرضية سنعرض الجدول الآتي:

جدول رقم (١): درجات تقدير الذات لدى أفراد العيِّنة:

الرقم	العلامة	مستوى تقدير الذات
١	١٦	متدنٍّ
٢	١٨	متوسط
٣	١٩	متوسط
٤	١٥	متدنٍّ

الرقم	العلامة	مستوى تقدير الذات
٥	١٧	متوسط
٦	١٨	متوسط
٧	١٩	متوسط
٨	١٤	متدنٍّ
٩	١٥	متدنٍّ
١٠	١٦	متدنٍّ
١١	١٥	متدنٍّ
١٢	١٦	متدنٍّ
١٣	١٥	متدنٍّ
١٤	١٤	متدنٍّ
١٥	١٧	متوسط
١٦	١٤	متدنٍّ
١٧	١٥	متدنٍّ
١٨	١٤	متدنٍّ
١٩	١٧	متوسط
٢٠	١٦	متدنٍّ
المتوسط الحسابي ١٦		

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن معظم القيم التي حصل عليها أفراد عيِّنة البحث بخصوص مستوى تقدير الذات، جاءت ضمن فئة التقدير المتدنِّي، هذا إضافةً إلى أن باقي القيم قد جاءت ضمن فئة التقدير المتوسط الأقرب إلى المتدنِّي، في حين أن المتوسط الحسابي قد جاء (١٦)، وهذا يشير إلى أن مستوى تقدير الذات عند التلاميذ الذين يعانون من عُسر قراءةٍ هو متدنٍّ، كما يثبت صحة الفرضية الأولى بوجود علاقةٍ فيما بين عُسر القراءة وتقدير الذات لدى التلاميذ.

ب- نتيجة الفرضية الثانية: «لا يوجد فروقٌ في مستوى تقدير الذات لدى التلاميذ المُعسرين قرائياً، بين الذكور والإنـاث لصالح الذكور، وللتحقّق من هذه الفرضية سنعرض الجدول الآتي:

جدول رقم (٢): درجات تقدير الذات حسب متغيِّر الجنس

ذكور		إناث	
الرقم	العلامة	الرقم	العلامة
١	١٨	١	١٥
٢	١٩	٢	١٦
٣	١٨	٣	١٧
٤	١٤	٤	١٩
٥	١٦	٥	١٥
٦	١٦	٦	١٥
٧	١٧	٧	١٥
٨	١٤	٨	١٤
٩	١٧	٩	١٦
١٠	١٥		
١١	١٤		
المتوسط الحسابي	١٦,١٨	المتوسط الحسابي	١٥,٧

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا أن المتوسط الحسابي لمستوى تقدير الذات لدى الذكور هو (١٦,١٨)، في حين أن المتوسط الحسابي لمستوى تقدير الذات لدى الإناث هو (١٥,٧)، وهذا ما يشير إلى وجود اختلافٍ، كما أنه يتعارض مع فرضية البحث الثانية بعدم وجود فروقٍ في مستوى تقدير الذات لدى التلاميذ المُعسرين قرائياً، بين الذكور والإناث.

٢ـ تحليلُ ومناقشةُ النتائج:

بعد أن تمّ استخلاص واستعراض النتائج، نتوقّف عند مناقشة ما آلت إليه، ونشير إلى ما يأتي:

أ- إن نتيجة الفرضية الأولى قد بيَّنت وجود علاقةٍ فيما بين عُسر القراءة وتقدير الذات لدى التلاميذ المُعسرين قرائياً، مع وجود أثرٍ سلبيٍّ لعُسر القراءة على مستوى تقدير الذات. فبالعودة إلى الجدول الرقم (١) نرى أن ١٣ من أصل ٢٠ تلميذاً قد حصلوا على مستوى تقديرٍ متدنٍّ للذات (مجموع ما بين ١٠ و١٦ علامة)، و٧ منهم قد حصلوا على مستوى تقديرٍ متوسطٍ للذات (مجموع ما بين ١٧ و٣٣ علامة)، وقد كانت علاماتهم أقرب إلى المستوى المتدنِّي (١٧ ـ ١٨ ـ ١٩)، وتتعارض هذه النتيجة مع ما جاءت به الدراسة التي قام بها (مرباح تقي الدين، ٢٠١٥) بعنوان: عُسر القراءة وعلاقته بالتوافق النفسي، والتي أثبتت عدم وجود علاقةٍ بين عُسر القراءة والتوافق النفسي، مع الإشارة إلى أن تقدير الذات هو أحد الحاجات الإنسانية التي تؤدي مكتملةً إلى تحقيق التوافق النفسي العام لدى الفرد.

ترى الباحثة أن النتيجة التي آل إليها البحث هي منطقيةٌ، حيث إن التلاميذ المُعسرين قرائياً يفتقرون لمهارةٍ أساسيةٍ جداً، سواءٌ في المجال الأكاديمي أم في المواقف الحياتية ككل، وهي القدرة على القراءة بطلاقةٍ وسهولةٍ وفهمٍ للمعاني، مما يعيق إحرازهم النجاح في موادهم الدراسية التي تعتمد بشكلٍ كبيرٍ على موضوع القراءة. كذلك الأمر بالنسبة للكثير من المواقف التي تحتاج إلى جانب القراءة خارج البيئة المدرسية أيضاً.

إن عدم قدرة التلاميذ على إحراز النجاحات، وتعرُّضهم للفشل المستمر بسبب افتقارهم لبعض القدرات والمهارات التي تؤهّلهم لإنجاز الأعمال والمهمات بالشكل الجيد، والذي يرضي المحيطين بهم من مدرِّسين أو أهلٍ وغير ذلك، سيما وأنهم يكونون في غالب الأحيان في ظروفٍ مدرسيةٍ غير متفهمةٍ لطبيعة احتياجاتهم، بشكلٍ يطلب منهم نفس التوقُّعات المطلوبة من غيرهم من التلاميذ العاديين ـ رغم قصورهم عن ذلك ـ، كل ذلك لا بد وأن يترك أثره السلبي على نظرتهم لأنفسهم وعلى تقدير الذات لديهم.

ب- أما نتيجة الفرضية الثانية، فقد بيَّنت وجود فروقٍ في مستوى تقدير الذات لدى التلاميذ المُعسرين قرائياً، بين الذكور والإناث لصالح الذكور. فبالعودة إلى الجدول

الرقم (٢) نرى أن المتوسط الحسابي لعلامات تقدير الذات لدى الذكور قد جاء (١٦,١٨)، في حين أنه قد جاء (١٥,٧) لدى الإناث، أي أن مستوى تقدير الذات لدى التلاميذ المُعسرين قرائياً عند الذكور أفضل منه عند الإناث.

ترى الباحثة أن هذه النتيجة التي توصل إليها البحث هي غير منطقيةٍ إجمالاً، فنقاط الضعف فيما يختص بجوانب القراءة هي نفسها عند التلاميذ الذين يعانون من هذا الاضطراب، سواءٌ أكانوا ذكوراً أم إناثاً، وبالتالي فمن الطبيعي أن تكون التأثيرات السلبية لذلك هي نفسها أيضاً لدى الجنسين فيما يختص بشعورهم بالدونية والنقص أمام إنجازات غيرهم من التلاميذ العاديين، وما ينتج عن ذلك من تدنٍّ لتقدير الذات لديهم. وقد ترجع الفروق التي لوحظت من خلال البحث الحالي إلى أن الإناث إجمالاً هن أكثر خجلاً وحساسيةً تجاه المشكلات، لذا فقد يبرز تأثرهن سلباً بالقصور عن القراءة على مستوى تقدير الذات أكثر مما لدى الذكور.

الخلاصة والتوصيات:

هدف البحث إلى تبيان ما إذا كان هناك علاقةٌ فيما بين عُسر القراءة وتقدير الذات لدى التلاميذ، وكذلك إلى الكشف عمّا إذا كان يوجد اختلافٌ في مستوى تقدير الذات لدى التلاميذ المُعسرين قرائياً، ذكورا» وإناثاً، وقد تكوّنت عيِّنة البحث من ٢٠ تلميذاً من صفي السادس والسابع الأساسيين، ١١ تلميذاً من الذكور و٩ من الإناث، كما تمَّ استخدام (مقياس روزنبيرغ لتقدير الذات)، إضافةً إلى مقياس عُسر القراءة (د.هدى بيبي).

أسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقةٍ وأثرٍ سلبيٍّ لعُسر القراءة على مستوى تقدير الذات، وعن وجود فروقٍ في مستوى تقدير الذات لدى التلاميذ المُعسرين قرائياً، بين الذكور والإناث لصالح الذكور، إلا أن النتيجة التي توصّل إليها البحث لا تنحصر بالعيِّنة المذكورة فقط، ولا تُعبّر عن أوضاع هؤلاء التلاميذ الذين أجريت عليهم الدراسة التطبيقة دون غيرهم من التلاميذ المتواجدين في معظم المدارس، بل يمكننا تعميم النتيجة التي آل إليها البحث الحالي لتطالَ وسطنا التربوي التعليمي عموماً، سيما في ظل تزايد نسبة انتشار اضطراب عُسر القراءة، المصحوب للأسف بالجهل التربوي، وبقلة الاهتمام بمتابعة المشكلات التربوية وأسبابها، سواءٌ من قِبَل الأهل أم من قِبَل المدرّسين والمُربّين.

ولكون الباحثة متخصّصة في علم النفس التربوي، وبحكم تواجدها في الكثير من المدارس، سواءٌ بهدف التدريب أم بهدف تقديم المشورات التربوية المتنوعة لفريق العمل ولذوي التلاميذ، فقد لاحظَتْ العديدَ من حالات التهميش لذوي الصعوبات التعلُّمية عموماً، والمُعسرين قرائياً بشكلٍ خاصٍّ، دون أية متابعةٍ، وحتى دون الانتباه إلى المؤشّرات البارزة التي تدل على وجود صعوباتٍ لديهم تتطلّب رعايةً خاصةً. هذا فضلاً عن الأجواء السلبية التي يُحاطون بها (انتقادٌ مستمرٌّ - توبيخٌ - نعوتٌ مختلفةٌ تصف هؤلاء التلاميذ بالفشل والتقصير)، مقابل عدم قدرتهم على القيام بواجباتهم المدرسية بالشكل المطلوب أسوةً بغيرهم من رفاقهم في الصف الواحد، وعدم قدرتهم على تحقيق التوقّعات العالية التي ينتظرها الأهل والمحيط الاجتماعي منهم. كما أننا لمسنا على أرض الواقع، ومن خلال ندوات التوعية والتثقيف التي ننظمها في الكثير من المدارس، الافتقارَ للثقافة الأوّلية المطلوبة في هذا المجال من قبل الأهل والتربويين عموماً، خصوصاً بما يتعلق بالمؤشّرات والظواهر البارزة عند التلاميذ، وكيفية المتابعة والعلاج، ما يشكّل دافعاً لنا، كمتخصصين في هذا المجال، أن نسلط الضوء على هذه الظاهرة التي باتت تشكّل تحدِّياً كبيراً لجميع العاملين في الشأن التربوي والتعليمي كما للأهل، لنقفَ على أسباب تزايد نسبة انتشار عُسر القراءة عند التلاميذ، سواءٌ من حيث التقصير في الأداء التعليمي وطرق التدريس، أو من حيث وجود خللٍ في المناهج التعليمية المعتمَدة يحتاج إلى تعديلٍ ليكون متلائماً مع الذكاءات المتعدّدة وتنوّع القدرات والميول لدى التلاميذ. وفي نظرنا، إن الأسباب تتعدّد ولا يمكن حصرها بنوعٍ واحدٍ، فبالإضافة إلى الأسباب الوراثية والعصبية المؤكّدة وغيرها من الأسباب النفسية النمائية، لا يمكننا أن نغضّ النظر عن العديد من الأسباب البيئية التي تشكّل مؤثّراً سلبياً في بروز عُسر القراءة، ومنها: تراكم المشكلات التعليمية المنتقلة من صفٍّ إلى آخر، إضافةً إلى طرق التدريس التقليدية والتلقينية التي تفتقر إلى الوسائل المحسوسة الجاذبة لانتباه التلاميذ وتركيزهم. يُضاف إلى ذلك أيضاً إهمالُ الأهل متابعةَ أولادهم، حيث إن هذه المهمة لم تعد من أولويّات الكثير من الأُسَر في مجتمعنا، وباتت متابعة أخبار الآخرين وشؤونهم على وسائل التواصل الإجتماعي تأخذ حيِّزاً كبيراً وأكثر أهميةً من متابعة أوضاع الأبناء الذين يُتركون عرضةً للإهمال، وما يترتّب على ذلك من بروز التقصير في كافة الجوانب ومنها الدراسية.

كذلك فإننا نرى أنه من الضروري جداً التوقف عند طرق متابعة هذه الفئة من التلاميذ وعلاجها، وعند ما يشوبها من معوّقات في مجتمعنا، لنضيء بشكلٍ رئيسٍ على أهمية

تزويد المعنيّين، من أهلٍ وتربويين، بالثقافة اللازمة، وذلك من خلال ندوات التوعية حول مؤشّرات هذا الإضطراب، وأهمية الكشف عنه، والتدخل المبكر في المتابعة كي لا تتفاقم المشكلة ويصبح من الصعب علاجها، مع أهمية العمل على تغيير الثقافة الخاطئة المسيطرة على أذهان الكثير من الأهالي والمربيّن للأسف، بعدم تقبّل وضعية ذوي الصعوبات التعلّمية وحاجتهم إلى متابعةٍ خاصةٍ، فالكثيرون يشعرون بالحرج عند الحديث عن ذلك ويرفضون الاعتراف بوجود احتياجٍ خاصٍّ عند أبنائهم.

كما أنه لا بدّ من تسليط الضوء أيضاً على أهمية صياغة مناهج تعليميةٍ متناسبةٍ مع قدرات هؤلاء المُعسرين دون أن توقعهم بشباك الشعور بالفشل والإحباط، ومتلازمةٍ مع ما يحتاجونه من وسائل وتجهيزاتٍ خاصةٍ تساعد على اكتسابهم للأهداف التعليمية بشكلٍ مريحٍ يبعدهم عن أي شعورٍ بالفشل والدونية عن غيرهم، وهذه المسؤولية الكبرى تقع على عاتق الدولة أولاً، التي يُفترض أن تعطي موضوع الصعوبات التعلّمية الاهتمام اللازم في المدارس الرسمية، سيما في ظل الأوضاع المعيشية الصعبة التي يرضخ الأهالي عموماً تحت وطأتها، وبذلك تخفِّف عن الأهالي عبْءَ المتابعة المكلفة لأوضاع أولادهم في المدارس والمراكز الخاصة.

ومن المعوّقات التي نعتبرها مؤثّراً سلبياً على تحسّن أوضاع التلاميذ المُعسرين، هو تصدّي غير المتخصّصين للمتابعة، حيث بتنا نلحظ ظاهرةً تزداد انتشاراً في مجتمعنا، وهي إنشاء مراكز وعياداتٍ خاصةٍ تحمل عناوين تخصّصيةً مختلفةً في متابعة ذوي صعوبات التعلّم والمُعسرين قرائياً، من قِبَل أفرادٍ غير متخصّصين في الموضوع، بل إنهم يكتفون ببعض الخبرات التي يحصّلونها من خلال بعض الدورات التدريبية وغيرها، ما يعيق نجاحهم فيما يتصدّون له من مهماتٍ تحتاج إلى التخصّص الدقيق والخبرات العملية حتى تثمر نواتج جيدةً في العمل. وفي هذا الصدد نوصي بضرورة تفعيل رقابة الجهات المعنية في الدولة لملاحقة هذه المخالفات على المستويين التربوي والنفسي، ومنع تأثيرها السلبي على مستوى التلاميذ.

- **التوصيات:**

يمكننا أن نوجز توصيات البحث بما يأتي:

١ـ أهمية نشر الثقافة والتوعية بين الأهل والمدرِّسين حول اضطراب عُسر القراءة وكيفية متابعة التلاميذ المُعسرين.

٢ـ الاهتمام الكافي داخل المدارس حول الكشف والتدخل المبكر في المتابعة.

٣ـ التدريب المكثّف والشامل لجميع العاملين في المؤسسات التربوية التعليمية، من إداريين ومعلِّمين ومرشدين في كيفية متابعة هذه الحالات والتعامل معها.

٤ـ إعادة النظر بالمناهج التعليمية المطبَّقة على هؤلاء التلاميذ، والاهتمام بإعداد خططٍ تربويةٍ فرديةٍ تتناسب مع خصوصية حالاتهم.

٥ـ أهمية إدخال الخدمات الخاصة لمتابعة هذه الفئة من التلاميذ في المدارس الرسمية، إفساحاً بالمجال لمتابعتهم بعيداً عن ضغوط الأوضاع المعيشية التي تعيق المتابعة في المؤسسات الخاصة.

٦ـ تسليط الضوء على أبحاثٍ جديدةٍ تتناول الموضوع من جوانب أخرى، مثل (عُسر القراءة وعلاقته بالحضور الطويل أمام التلفاز ـ عسرُ القراءة وأثره على انطواء التلاميذ).

المصادر والمراجع

العربية:

١ ـ أبو الديار، مسعد نجاح، العلاقة بين تقدير الذات والدافعية للإنجاز والذكاء الوجداني لدى عيِّنةٍ من الأطفال المكفوفين وغير المكفوفين، مجلة العلوم الإجتماعية، جامعة الكويت: مجلس النشر العلمي، المجلد٤٠، العدد٢، ٢٠١٢.

٢ـ أني ديمون، الديسلكسيا إضطراب اللغة عند الأطفال، ترجمة إيناس صادق ولميس الراعي، دبي: المجلس الأعلى للثقافة، ٢٠٠٦.

٣ـ أحمد، أحمد ومحمد فهيم، الطفل ومشكلات القراءة، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، ط٤، ٢٠٠٠.

٤ـ آل مراد، نبراس يونس، تقدير الذات لدى طالبات قسم التربية الرياضية وعلاقته بمستوى التحصيل المدرسي، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، المجلد١٤، العدد٤، ٢٠٠٧. www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=44459

٥ـ بيبي، هدى، بطارية الاختبارات النمائية، مقاييس القدرات والصحة النفسية والتحصيل المدرسي، بيروت، لبنان: الجمعية اللبنانية للتأهيل والتنمية، ٢٠٠٥.

٦- بو فلاح، كريمة، دراسة وتحليل استراتيجيات على الكلمة المكتوبة عند الطفل المصاب بصعوبات تعلُّم القراءة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، ٢٠٠٧.

٧- تقي الدين، مرباح أحمد، عسر القراءة وعلاقته بالتوافق النفسي لدى عيِّنةٍ من تلاميذ الخامس الإبتدائي بمدينة الأغواط، رسالة ماجستير، ٢٠١٥.

٨- حافظ، نبيل عبد الفتاح، صعوبات التعلم والتعليم العلاجي، القاهرة: مكتبة زهراء الشرق للنشر، ط١، ٢٠٠٠.

٩- درار، عبير، صورة الذات لدى التلاميذ ذوي عُسر القراءة والكتابة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ٢٠١٦.

١٠- سليم، مريم، تقدير الذات والثقة بالنفس، بيروت، لبنان: دار النهضة العربية، ٢٠٠٣.

١١- الفحل، نبيل محمد، دراسة تقدير الذات ودافعية الإنجاز لدى طلاب المرحلة الثانوية في كلٍّ من مصر والسعودية، دراسة ثقافية، مجلة علم النفس، الهيئة المصرية العامة للكتاب، العدد٥٤، ٢٠٠٠.

١٢- العمران، جيهان عيسى وعباس فاضل العسبول، السلوك العدواني وعلاقته بالذكاء العاطفي وتقدير الذات وبعض المتغيّرات الديمغرافية لدى عيِّنةٍ من الأطفال البحرينيين في المرحلة الإبتدائية، دراسة تنبؤية، المجلة التربوية، جامعة الكويت: مجلس النشر العلمي، المجلد ٢٦، ٢٠١٢.

١٣- اللثمري، فيصل حمدان، تنمية مهارات القراءة لدى الطلاب، ٢٠٠٧.

١٤- مالهي، رانجيت سينج وروبرت ريزونر، تعزيز تقدير الذات، السعودية: مكتبة جرير، ٢٠٠٥.

الأجنبية:

1- Anne, V.H., Francoise Estienne, 2001: Les Dyslexies, 3ème éd., Maaon, Paris.

2- Murk, J., 1999, Self-Esteem, Publishing company Inc, 2nd ed., Springer, London.

3- Gross, S., 2006, How to raise your self-esteem, Psychcentral.com./lib.

ملحق رقم (١)

مقياس تقدير الذات

الإســـم: .... الصف: ....

المدرسة: .... العمـر: ....

* التعليمات:

عزيزي الطالب / الطالبة:

إقرأ بانتباهٍ كل صياغةٍ أو تعبيرٍ وأجبْ، دون أن تأخذ الكثير من الوقت، بوضع علامة x في العمود الذي يكون أقرب أو أصلح من وجهة نظرك الحالية:

		موافق كلياً	موافق	غير موافق	غير موافق أبداً
١	على العموم، أنا راضٍ عن نفسي.				
٢	أحياناً، أعتقد أنني لا أساوي شيئاً ولا قيمة لي.				
٣	أعتقد أنه لديّ بعض الصفات الجيدة.				
٤	أنا قادرٌ على القيام بالأشياء، مثل أغلب الناس.				
٥	أشعر أنه ليس لدي شيءٌ كبيرٌ أفخر به.				
٦	أحيانا» أشعر أنّي بالحقيقة غير نافع.				
٧	أعتقد أنّني شخصٌ ذو قيمة، كالآخرين على الأقل.				
٨	أحب أن يكون لديّ احترامٌ أكثر لذاتي.				
٩	بشكلٍ عام، أميل للاعتقاد بأنّني غير موفق.				
١٠	لديّ رأيٌ إيجابيٌّ بنفسي.				

مع شكري وتقديري

ملحق رقم (٢)

الاختبار الموجّه للطفل (الجزء الخاص بعُسر القراءة فقط)

١ـ اليمين / اليسار (أقسام الجسم):

	صح	خطأ	مرتبك
١ ـ أرني يدك اليمنى؟			
٢ ـ أرني يدك اليسرى؟			
٣ـ أين يدي اليمنى؟			
٤ ـ ضع يدك اليمنى على أذنك اليسرى؟			
٥ ـ أشر بيدك اليسرى إلى أذني اليمنى؟			
٦ ـ أشر بيدك اليمنى إلى عيني اليسرى؟			
٧ـ ضع يدك اليسرى على يدي اليسرى؟			
٨ـ ضع يدك اليمنى على يدي اليمنى؟			
٩ ـ مجموع الأخطاء			

٢ـ كلمات متعددة المقاطع: الفظ الكلمات الآتية كما ألفظها تماماً:

	صح	خطأ	مرتبك
١ ـ فيافي			
٢ ـ أساطيل			
٣ـ إستبرق			
٤ ـ فسيكفيكهم			
٥ ـ مبكوش			
٦ ـ زغلبوش			
٧ـ عشقروت			

٣ـ إقرأ الفقرة التالية: يتم انتقاء فقرة لا تتعدى ٥٠ كلمة، ويقوم الفاحص بتدوين الكلمات التي لُفظت خطأً فقط.

ملحق رقم (٣)

الإستمارة الخاصة بالأهل أو المعلم

عمر الطفل عند ظهور الصعوبة: .... عمره الحالي: ....

هل يوجد من يعاني من مثل هذه الصعوبة في الأسرة؟

السؤال	أحياناً	غالباً	دائماً
١ـ يعاني من صعوباتٍ في قراءة اللغة المكتوبة؟			
٢ـ يعاني من صعوباتٍ في الكتابة؟			
. يعاني من صعوباتٍ في تهجئة الحروف؟			
٤ـ يعاني من بطءٍ في النسخ؟			
٥ـ يعاني من بطءٍ في القراءة؟			
المجموع			
٦ـ لديه صعوباتٌ في الحساب خصوصاً في جدول الضرب؟			
٧ـ لديه مشكلاتٌ في الذاكرة قصيرة المدى؟			
٨ـ لديه مشكلاتٌ في الذاكرة بعيدة المدى؟			
٩ـ لديه صعوباتٌ في اتباع التعليمات؟			
١٠. لديه مشكلاتٌ في فهم الفقرات المكتوبة؟			
المجموع			
١١.يواجه صعوباتٍ عند الكلام أو اللغة المحكية؟			
١٢.يواجه صعوباتٍ في التعبير عن أفكاره؟			
١٣.يواجه صعوباتٍ في تحديد المسافات؟			
١٤.يواجه صعوباتٍ في التمييز ما بين اليمين واليسار؟			
١٥.يواجه صعوباتٍ في وصف إرشاداتٍ للوصول إلى مكان ما؟			
المجموع			

ملاحظات الفاحص: ....

دراسةُ التّمدُّدِ العمرانيِّ باستخدامِ الاستشعارِ عن بُعدٍ ونُظُمِ المعلوماتِ الجغرافية (GIS)

«حالةٌ تطبيقيةٌ على الضاحيةِ الجنوبيةِ لبيروت»

أ. د. عبد المنعم قبيسي

م. كامل علّو

م. مكرم شهيّب

كلية الهندسة - الجامعة الإسلامية في لبنان

ملخص: يترتَّب على التمدُّد العمرانيِّ نتائجُ سلبيةٌ تتمثل في زيادة المساحات المبنيَّة والمخصّصة للطرقات، وتراجع المساحات الخضراء، وجودة الخدمات العامة الموجودة، وزيادة التعدِّيات على الأملاك العامة والخاصة. تهدف هذه الدراسةُ إلى دراسة التمدُّد العمرانيِّ لفترةٍ تزيد عن ٥٠ عاماً في منطقة الضاحية الجنوبية لبيروت كحالةٍ تطبيقيةٍ، وذلك باستخدام الاستشعار عن بُعدٍ، ونُظُم المعلومات الجغرافية، بهدف معالجة الوضع الحالي، والحدِّ من هذا التمدُّد مستقبلاً. ترتكز هذه الدراسة على تحليل التمدُّد العمرانيِّ بين عاميّ ١٩٦٣ و٢٠١٦ من خلال دراسة عامِلَين أساسَين: التغيُّر في استعمالات الأراضي، والتمدُّد في شبكة الطرقات. من أجل دراسة هذين العامِلَين، تمَّت مقارنة خرائط استعمالات الأراضي وخرائط شبكة الطرقات، من خلال استعمال صوَرٍ جوِّيةٍ وصوَرٍ فضائيةٍ (ستالايت) للمنطقة. أظهرت الدراسة الارتفاعَ المتواصلَ في نسبة المساحات المبنيَّة من أجل استيعاب الزيادة السكانية، وتراجعَ نسبة المساحات الخضراء، وانتشارَ التجمُّعات العشوائية، ومخالفات البناء، والتعدِّيات على الأملاك بسبب ازدياد أعداد القادمين إلى المنطقة، وازدياد مساحات الأراضي المسطمة (الطرقات والأراضي المبنيَّة)، ما زاد في حالات الازدحام وأخطار الفيضانات الداخلية في الشتاء. ومن أجل الحدِّ من التمدُّد العمراني، تم اقتراح تعديلٍ في ارتفاقات البناء العائدة لمنطقة الدرس.

الكلمات المفتاحية: التمدُّد العمراني، نُظُم المعلومات الجغرافية، الاستشعار عن بعدٍ، الضاحية الجنوبية لبيروت.

Abstract: The urban expansion has negative consequences like the increase in built-up areas and those allocated by roads, the decrease of green areas and the quality of existing public services and the increase of violence towards public and private property. This study aims to analyze the urban expansion in Beirut southern suburb as a case for more than 50 years using Remote Sensing (RS) and Geographic information system (GIS) in order to treat the actual situation and limit the future extension. This study analyzes urban expansion between 1963 and 2016 according to two main factors: Land-use and road network expansion. To study those factors, a comparison has been done between the land-use map and the road networks map using areal and satellite images for the study area. This study shows the increase in built area to accommodate the population increase, the regression of green areas, the spread of spontaneous grouping, building violations and violence towards public and private property as a result of the increased numbers of arrivals to the region and the increase of non-permeable areas (roads and built areas) which increase the flooding probability during winter. In order to limit the urban expansion, it was supposed to modify the building law in the study area.

Keywords: Urban expansion, Geographic information system (GIS), remote sensing (RS), Beirut southern suburb.

مقدمة

يُعتبَر التمدُّد العمراني حركة نزوحٍ سكّانيٍّ من منطقةٍ الى آخرى، أو حركةَ تمركزٍ سكّانيٍّ كثيفٍ في منطقةٍ معيّنة. يترتب على هذا التمدُّد نتائجُ سلبيةٌ، أهمها: زيادة المساحات المبنيّة، زيادة المساحات المخصّصة للطرقات، تراجع المساحات الخضراء[١]، التعدِّي على الأملاك العامة والخاصة، وتراجع جودة الخدمات العامة، والحاجة الى سدِّ حاجات النواقص منها[٢]. أما في لبنان، فيعود التوسُّع العمرانيُّ إلى عوامل سياسيةٍ واقتصاديةٍ واجتماعيةٍ وثقافية. بالإضافة إلى ذلك، فإن سياسات الإنماء غير المتوازن أدَّت إلى تفعيل حركة نزوح السكان، خصوصاً من الأرياف، باتجاه المدن، وإلى العاصمة بيروت على وجه الخصوص، حيث تُظهِر الدراسات أن أكثر من ٨٥٪ من السكان في لبنان يقطنون في المدن[٣]، في حين أن نصف السكان في لبنان يعيشون في بيروت وضواحيها. وبما أن النازحين لا يملكون عادةً الموارد الكافية للعيش في وسط المدينة، فإنهم يتركّزون في

(١) ظافر إبراهيم طه العزاوي، التوسع العمراني وأثره على استعمالات الأرض الزراعية في ناحية يثرب، مجلة الفتح، العدد ٢٢، ٢٠٠٥.

(٢) David C. Soule, 2008, Urban Sprawl: A comprehensive reference guide, London, Greenwood Press.

(٣) Eric Verdeil, Ghaleb Faour et Sebastien Velut (2007), Atlas du Liban: Territoires et Société, ifpo/CNRS, Beyrouth, Liban.

ضواحي المدن. بالرغم من ذلك، فإن كثيراً من اللبنانيين الذين يعيشون بشكلٍ متواصلٍ حول مدينة بيروت، وخصوصاً في ضاحيتها الجنوبية، يملكون أيضاً منازل في قراهم.

مشكلةُ البحث

يُعتبر التمدُّد العمرانيُّ من أهم المشاكل التي تواجه المُدُن في عالمنا المعاصر، والتي تؤثِّر على الواقع المديني العام، وبالأخص جودة العيش فيها(١). بالإضافة إلى ذلك، فإن التمدُّد العمرانيَّ هو أمرٌ لا مفر منه كنتيجةٍ حتميةٍ للتزايد السكَّاني، والنزوح نحو المدن(٢). لذلك تُعتبر معالجة هذا الموضوع غايةً في الأهمية(٣)، حيث تشكِّل ضاحية بيروت الجنوبية نموذجاً للتمدُّد العمراني العشوائي الذي يحتاج الى معالجةٍ وتدخُّل. وبما أن هذه المعالجة لا بد أن تبدأ بتقييم هذا التمدُّد، وتحديد أسبابه ونتائجه، فإن التقنيات الحديثة في الاستشعار عن بعدٍ، ونُظُم المعلومات الجغرافية تشكِّل فرصةً من أجل دراسة التمدُّد العمراني(٤).

أهدافُ البحث

في حين تغيب الدراسات التي تعالج أو تحدُّ من التمدّد العمراني في المدن وضواحيها، فإن هذه الدراسة تهدف إلى:

- دراسة التمدُّد العمراني لفترةٍ تزيد عن ٥٠ عاماً في منطقة الضاحية الجنوبية لبيروت كحالةٍ تطبيقيةٍ، وذلك باستخدام الإستشعار عن بعدٍ، ونُظُم المعلومات الجغرافية.
- تحديد وتقييم الانتشار السكَّاني والتمدُّد العمراني العشوائي.
- تقييم القوانين المتعلقة بترتيب واستعمالات الأراضي وتأثيرها على التمدُّد العمراني(٥).
- اقتراح حلولٍ، من خلال تعديلٍ في الارتفاقات المحدَّدة منذ فترةٍ طويلةٍ، والعائدة لبعض البلدات في ضاحية بيروت الجنوبية، وذلك بهدف معالجة الوضع الحالي والحدِّ من هذا التمدُّد مستقبلاً.

---

(١) Burchell R.W. et al., 2002, Costs of Sprawl - 2000, World Transit Research.

(٢) محمد البوشيخي، دينامية المجال الحضري، الدليل في التهيئة العمرانية، ٢٠١٧.

(٣) Brueckner Jan K., 2000, Urban Sprawl: Diagnosis and Remedies, International Regional Science Review 2000; 23; 160.

(٤) http://www.mdpi.com/2073-445X/3/3/941/pdf.

(٥) BEAUCIRE FRANCIS, E. DUFLOS, S ROSALES-MONTANO, I. TURCHETTI (1999), «Stratégies urbaines et outils de planification de la ville et des transports», Agence d'urbanisme pour le développement de l'agglomérationlyonnaise.

منطقةُ الدراسة:

تمتدُّ الضاحية الجنوبية لبيروت على مساحةٍ تقارب ٣٤ كلم٢، ويقارب عدد السكان الأصليين والوافدين إلى هذه المنطقة الثمانماية ألف نسمة.

الجدول رقم ١: البلدات التي تشكل منطقة الدراسة

البلدة	البعد عن العاصمة (كلم)	المساحة (كلم٢)
برج البراجنة	٧	٨,٧٤
الشيّاح	٦	٢,٧٦
فرن الشباك	٣	١,٤٩
الحدث	٨	٧,٨٧
حارة حريك	٥	٢,٦٤
الليلكي	٥	٠,٥
تحويطة الغدير ـ المريجة	٦	٣,٧٥
الغبيري	٤	٦,٣١
المجموع		٣٤

المصدر: http://www.localiban.org/rubrique202.html

الشكل رقم ١ : البلدات التي تشكّل منطقة الدراسة



المصدر: الباحثين

يعود التمدُّد العمراني في هذه المنطقة إلى أسبابٍ عديدةٍ، أهمها: الحرب وما سمحت ظروفها به من حدوث مخالفاتٍ في البناء، وتعدِّياتٍ على الأملاك العمومية والخاصة، ونـزوحٍ من القرى والأريـاف طلباً للعمل أو الدراسة، وارتفاعٍ في أسعار الأراضي في بيروت وما نتج عنه من دفعٍ بالنازحين إلى السكن في الضواحي، وتوزُّعٍ لمخيمات اللاجئين الفلسطينيين في ضاحية بيروت الجنوبية، وغيابٍ للمخططات التوجيهية والتفصيلية التي تنظِّم حركة النموِّ السكاني والعمراني[١]. يبيّن الجدول أدناه (الجدول الرقم ٢) الارتفاقات العائدة لمنطقة الدراسة.

جدول رقم ٢: الارتفاقات في منطقة الدراسة

معدل الاستثمار السطحي	٤٠٪	المساحة الدنيا للإفراز	٦٠٠ م٢
عامل الاستثمار العام	بين ٢ و٢,٤	وجهة الاستعمال	سكني وتجاري
التراجع الأدنى	٣ م	الارتفاع الأقصى للمباني	غير محدَّدٍ إلا للمناطق القريبة من مطار رفيق الحريري الدولي

المصدر: قانون البناء والتنظيم المدني في لبنان

(١) https://unhabitat.org/lebanon/lebanon-urban-issues

منهجية البحث:

عوامل الدراسة: ترتكز هذه الدراسة على تحليل التمدُّد العمراني خلال فترة ما بين عامي ١٩٦٣ و٢٠١٦ من خلال دراسة عاملين أساسين، أولاً: التَّغيُّر في استعمالات الأراضي التي وُزِّعت على أربع فئات: المساحات الخضراء، المساحات الفارغة، المناطق المبنيّة الكثيفة، والمناطق المبنيّة متوسطة الكثافة. ثانياً: التمدُّد في شبكة الطرقات التي رُتِّبت بشكلٍ هرميٍّ أي بشكلٍ تدريجيٍّ وفقاً لعرض الطريق[١].

جدول رقم ٣ ـ عوامل الدراسة

عوامل الدراسة	الفئات
١ ـ التغير في استعمالات الأراضي	المساحات الخضراء
	المساحات الفارغة
	المناطق المبنية الكثيفة
	المناطق المبنية متوسطة الكثافة
٢ ـ التمدد في شبكة الطرقات	هرمية الطرقات

البيانات والخرائط المستخدمة: من أجل دراسة هذه العوامل تمَّت مقارنة **خرائط استعمالات الأراضي وخرائط شبكة الطرقات (هرمية الطرقات)**. إن تحضير هذه الخرائط تمَّ من خلال ترقيم **الصُّوَر الجويّة لمنطقة الدرس للأعوام**: ١٩٦٣ بمقياس ١:٢٠,٠٠٠، ١٩٨٣ بمقياس ١:٢٥,٠٠٠، ١٩٩٨ بمقياس ١:٢٠,٠٠٠، والصُّوَر الفضائية لعامي ٢٠٠٨ و٢٠١٦[٢]. تمّ استخدام نُظُم المعلومات الجغرافية في تحديد المساحات والمسافات على الخرائط، والصُّوَر الجوية والفضائية.

(١) نايف عتريسي، قواعد تخطيط المدن، بيروت: دار الرتب الجامعية، ١٩٨٢، ١٣٦ ص.

(٢) LE PAGE, Michel, 2001, modelisation de l’etalement urbain le cas de Tijuana au Mexique, Ve rencontre de Théo Quant.

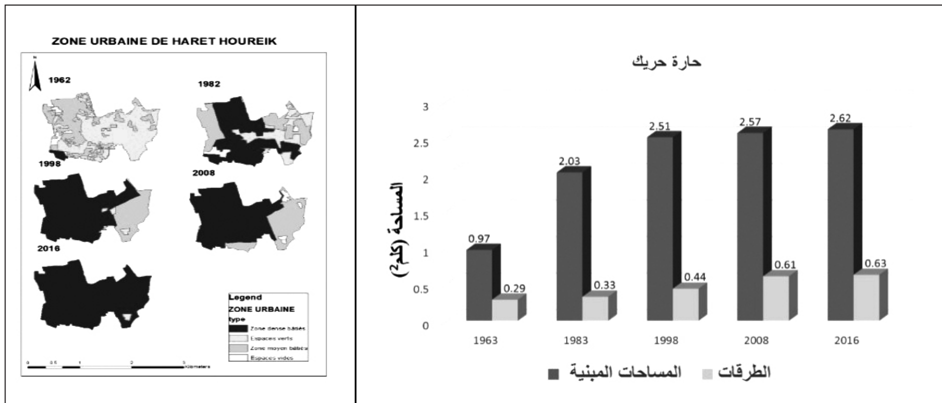
نتائجُ الدراسة:

أ- تطوُّر المساحات المبنيَّة:

أ-١ – تطوُّر المساحات المبنيَّة لكل بلدةٍ على حدة:

الشكل رقم ٢

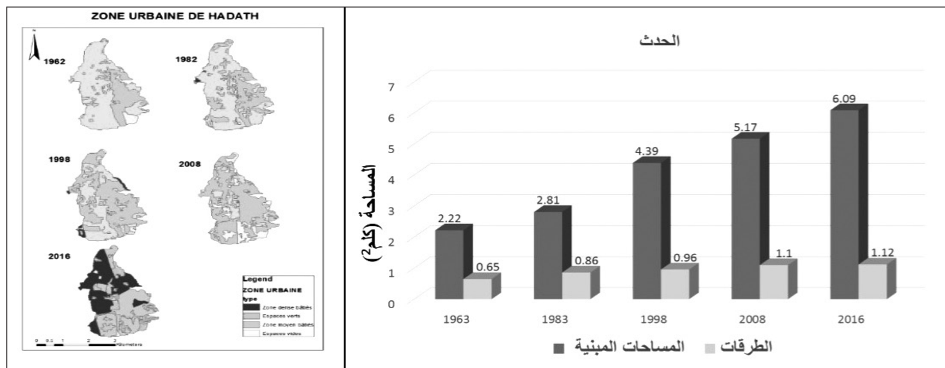
تطوّر المساحة المبنية ومساحة الطرقات في حارة حريك (١٩٦٣ - ٢٠١٦)



تطوّرت المساحات المبنية في حارة حريك بنسبة ١٧١٪ في حين أن المساحات الخضراء تراجعت بنسبة ٩٩٪ في الفترة الممتدة بين ١٩٦٣ و٢٠١٦

الشكل رقم ٣

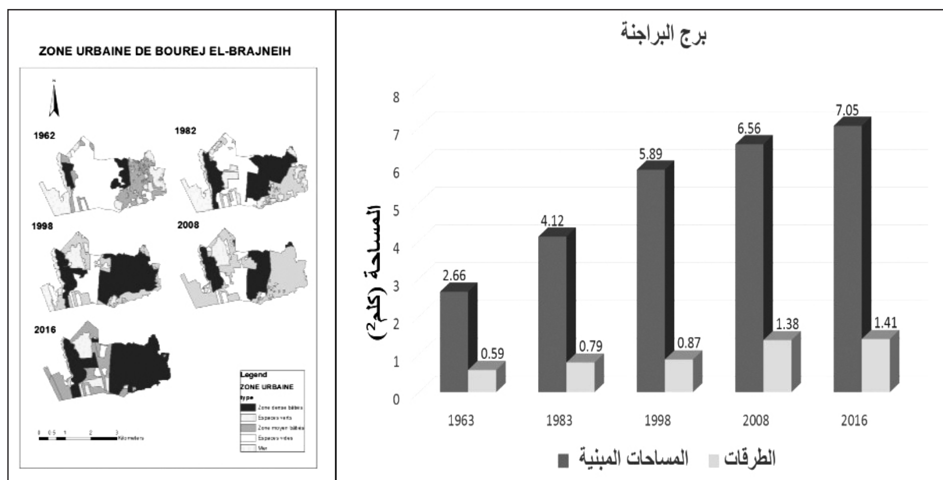
تطوّر المساحة المبنية ومساحة الطرقات في الحدث (١٩٦٣ - ٢٠١٦)



تطوّرت المساحات المبنية في الحدث بنسبة ١٧٤٪ في حين أن المساحات الخضراء تراجعت بنسبة ٦٩٪ في الفترة الممتدة بين ١٩٦٣ و٢٠١٦

الشكل رقم ٤

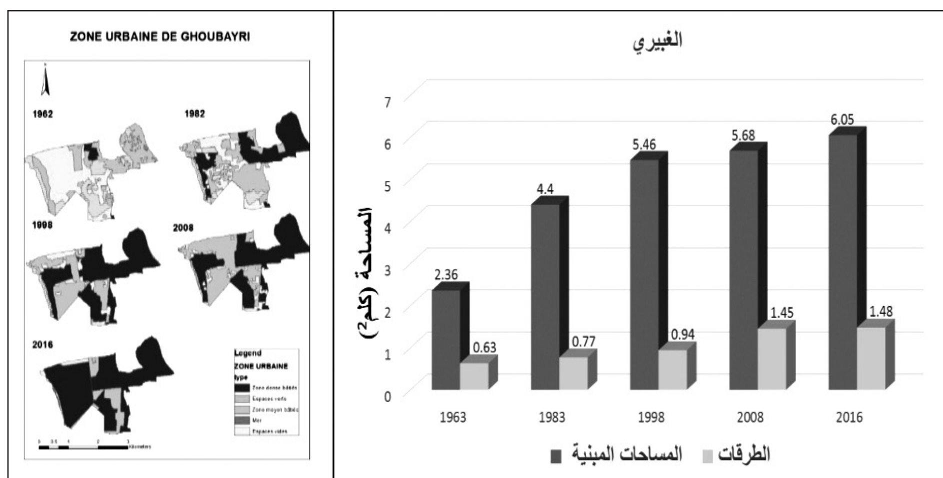
تطوّر المساحة المبنية ومساحة الطرقات في برج البراجنة (١٩٦٣ - ٢٠١٦)



تطوّرت المساحات المبنية في برج البراجنة بنسبة ١٦٥٪ في حين أن المساحات الخضراء تراجعت بنسبة ١٠٪ في الفترة الممتدة بين ١٩٦٣ و٢٠١٦

الشكل رقم ٥

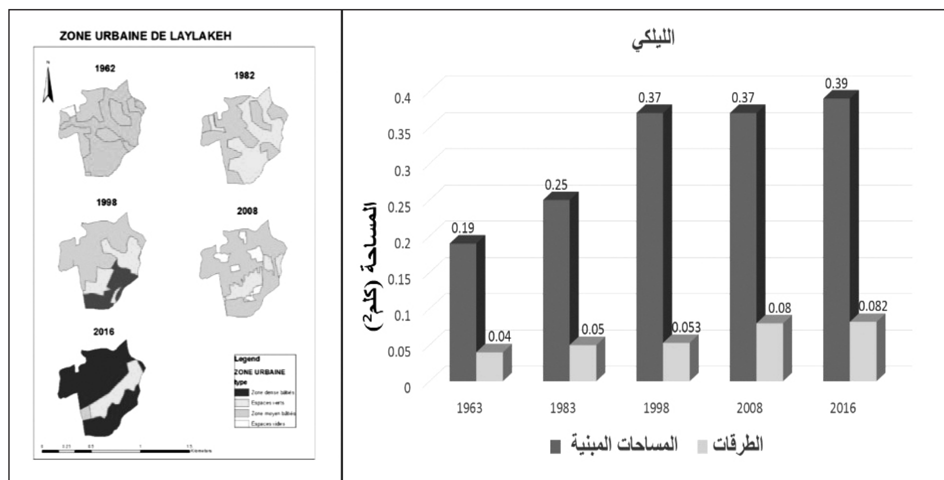
تطوّر المساحة المبنية ومساحة الطرقات في الغبيري (١٩٦٣ - ٢٠١٦)



تطوّرت المساحات المبنية في الغبيري بنسبة ١٥٦٪ في حين أن المساحات الخضراء تراجعت بنسبة ٩٨٪ في الفترة الممتدة بين ١٩٦٣ و٢٠١٦

الشكل رقم ٦

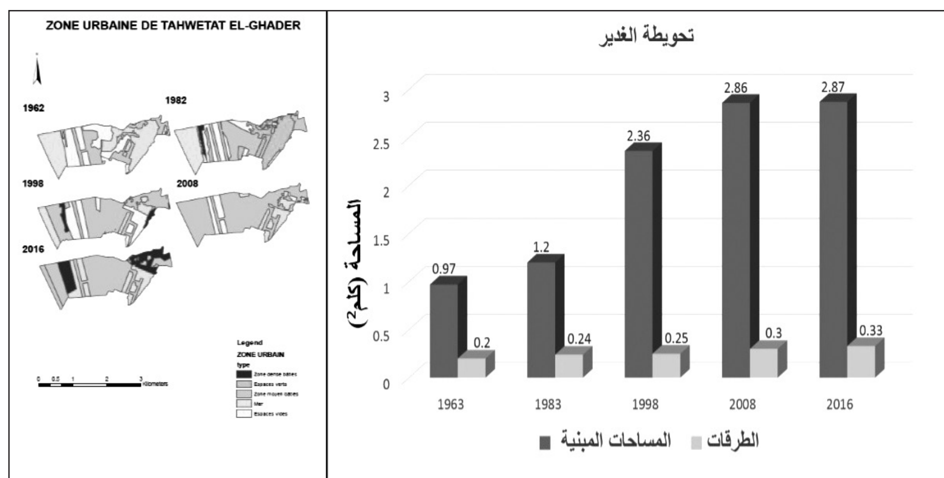
تطوّر المساحة المبنية ومساحة الطرقات في الليلكي (١٩٦٣ – ٢٠١٦)



تطوّرت المساحات المبنية في الليلكي بنسبة ١٠٥٪ في حين أن المساحات الخضراء تراجعت بنسبة ٦٧٪ في الفترة الممتدة بين ١٩٦٣ و٢٠١٦

الشكل رقم ٧

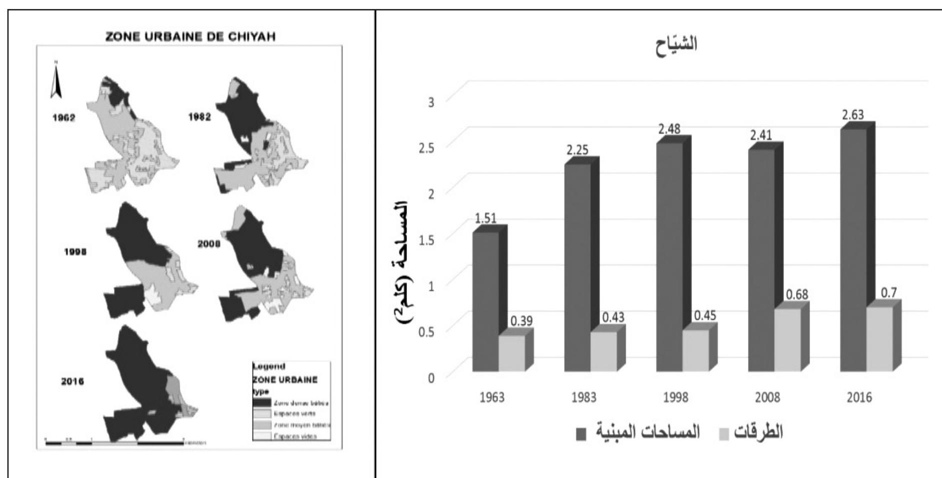
تطوّر المساحة المبنية ومساحة الطرقات في تحويطة الغدير (١٩٦٣ – ٢٠١٦)



تطوّرت المساحات المبنية في تحويطة الغدير بنسبة ١٩٦٪ في حين أن المساحات الخضراء تراجعت بنسبة ١٩٪ في الفترة الممتدة بين ١٩٦٣ و٢٠١٦

الشكل رقم ٨

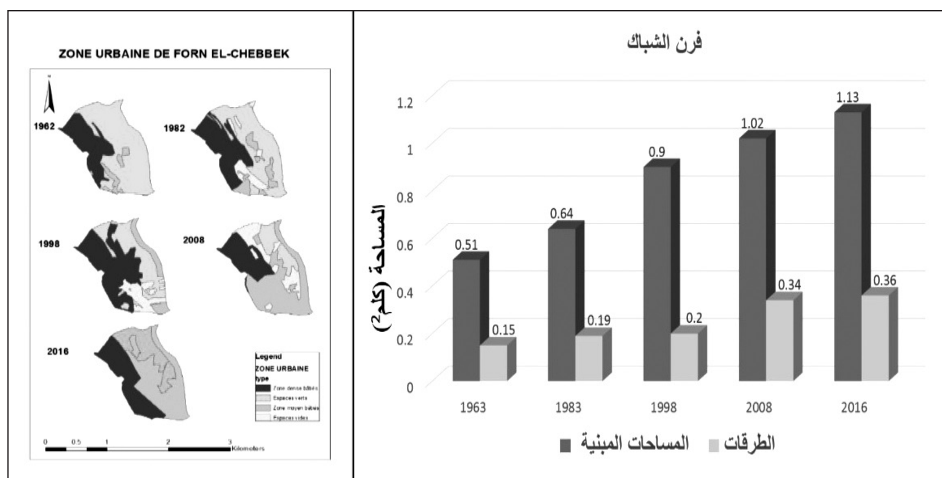
تطوّر المساحة المبنية ومساحة الطرقات في الشيّاح (١٩٦٣ - ٢٠١٦)



تطوّرت المساحات المبنية في الشيّاح بنسبة ٧٤٪ في حين أن المساحات الخضراء تراجعت بنسبة ٩١٪ في الفترة الممتدة بين ١٩٦٣ و٢٠١٦

الشكل رقم ٩

تطوّر المساحة المبنية ومساحة الطرقات في فرن الشباك (١٩٦٣ - ٢٠١٦)



تطوّرت المساحات المبنية في فرن الشباك بنسبة ١٢٢٪ في حين أن المساحات الخضراء تراجعت بنسبة ٦٤٪ في الفترة الممتدة بين ١٩٦٣ و٢٠١٦

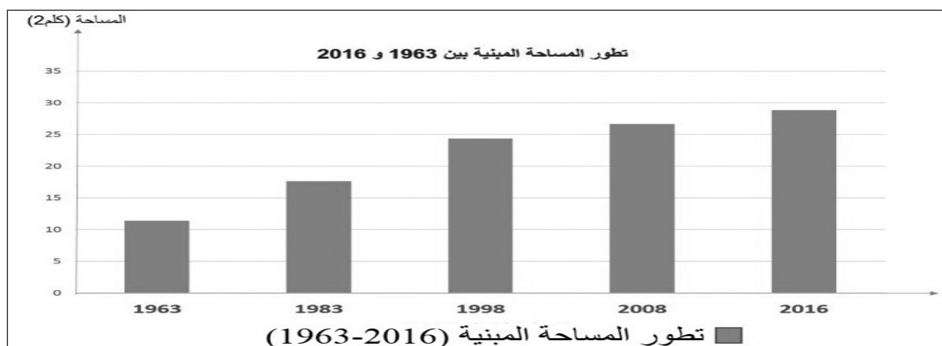
جدول رقم ٤ – تطوّر المساحات المبنية، مساحات وأطوال الطرقات
في الفترة الممتدة بين ١٩٦٣ و٢٠١٦

البلدة	١٩٦٣		١٩٨٣		١٩٩٨		٢٠٠٨		٢٠١٦		١٩٦٣ – ٢٠١٦
	المساحة	النسبة (٪)	المساحة	النسبة (٪)	المساحة	النسبة (٪)	المساحة	النسبة (٪)	المساحة	النسبة (٪)	النسبة (٪)
برج البراجنة	٢,٦٦	٣٠,٤٣	٤,١٢	٤٧,١٤	٥,٨٩	٦٧,٣٩	٦,٥٦	٧٥,٠٦	٧,٠٥	٨٠,٦٦	١٦٥,٠٤
الشيّاح	١,٥١	٥٤,٧١	٢,٢٥	٨١,٥٢	٢,٤٨	٨٩,٨٥	٢,٤١	٨٧,٣٢	٢,٦٣	٩٥,٢٩	٧٤,١٧
فرن الشباك	٠,٥١	٣٤,٢٣	٠,٦٤	٤٢,٩٥	٠,٩	٦٠,٤٠	١,٠٢	٦٨,٤٦	١,١٣	٧٥,٨٤	١٢١,٥٧
الحدث	٢,٢٢	٢٨,٢	٢,٨١	٣٥,٧١	٤,٣٩	٥٥,٧٨	٥,١٧	٦٥,٦٩	٦,٠٩	٧٧,٣٨	١٧٤,٣٢
حارة حريك	٠,٩٧	٣٦,٧٤	٢,٠٣	٧٦,٨٩	٢,٥١	٩٥,٠١	٢,٥٧	٩٧,٣٤	٢,٦٢	٩٩,٢٤	١٧١,١٠
الليلكي	٠,١٩	٣٨	٠,١٩	٣٨	٠,٣٧	٧٤	٠,٣٧	٧٤	٠,٣٩	٧٨	١٠٥,٢٦
تحويطة الغدير	٠,٩٧	٢٥,٨٧	١,٢	٣٢	٢,٣٦	٦٢,٩٣	٢,٨٦	٧٦,٢٧	٢,٨٧	٧٦,٥٣	١٩٥,٨٨
الغبيري	٢,٣٦	٣٧,٤٠	٤,٤	٦٩,٣٧	٥,٤٦	٨٦,٥٣	٥,٦٨	٩٠,٠٢	٦,٠٥	٩٥,٨٨	١٥٦,٣٦
المجموع/ نسبة وسطية	١١,٣٩	٣٣,٤٥	١٧,٦٤	٥١,٨٨	٢٤,٣٦	٧١,٦٤	٢٦,٦٤	٧٨,٣٥	٢٨,٨٣	٨٤,٧٩	١٥٣,١٢

السنة	١٩٦٣		١٩٨٣		١٩٩٨		٢٠٠٨		٢٠١٦		١٩٦٣ – ٢٠١٦
	المساحة	النسبة (٪)	المساحة	النسبة (٪)	المساحة	النسبة (٪)	المساحة	النسبة (٪)	المساحة	النسبة (٪)	النسبة (٪)
مساحة الطرقات (كلم^{2})	٢,٩٧	٨,٧٤	٣,٨٠	١٠,٨٨	٤,١٦	١٢,٢٤	٥,٨٥	١٧,٢١	٦,١١	١٧,٩٨	١٠٥,٧٢
طول الطرقات (كلم^{2})	٣٣٢,٦٧		٤٩٦,٨٥		٥٣٦,٠٧		٦٦٧,١٣		٦٦٧,٣٠		١٠٠,٥٩

أ-٢- تطوُّر المساحات المبنيَّة لإجمالي منطقة الدراسة: في ما يخص الضاحية الجنوبية لبيروت، تطورت المساحة المبنيّة بنسبة ١٥٣٪ بين عامي ١٩٦٣ و٢٠١٦، حيث أصبحت المساحات المبنيّة تشكِّل ٨٥٪ من المساحة الاجمالية لمنطقة الدراسة.

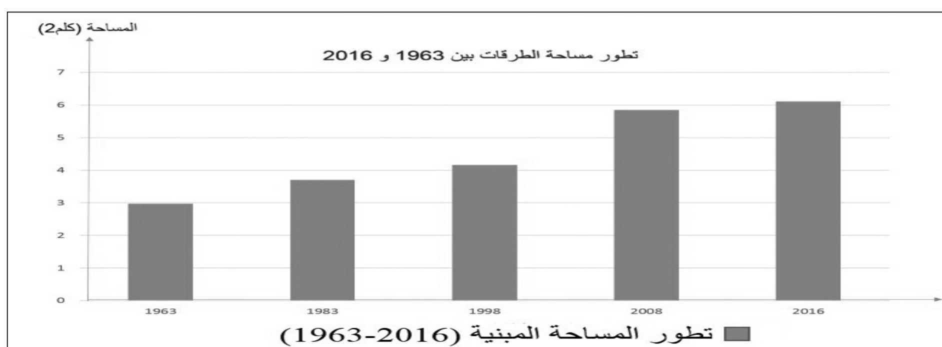
الشكل رقم ١٠ - تطوّر المساحات المبنية في منطقة الدراسة (١٩٦٣ - ٢٠١٦)



تطوّرت المساحات المبنية في منطقة الدراسة بنسبة ١٥٣٪ في الفترة الممتدة بين ١٩٦٣ و٢٠١٦

ب- **تطوُّر مساحة الطرقات:** أما الطرقات، فقد زادت مساحتها بنسبة ١٠٦٪ في الفترة الممتدة بين ١٩٦٣ و٢٠١٦، حيث إنها أصبحت تشكل ١٨٪ من المساحة الإجمالية لمنطقة الدراسة.

الشكل رقم ١١ - تطوّر مساحات الطرقات في منطقة الدراسة (١٩٦٣ - ٢٠١٦)



تطوّرت مساحة الطرقات في منطقة الدراسة بنسبة ١٠٦٪ في الفترة الممتدة بين ١٩٦٣ و٢٠١٦

يلخِّص الجدول الرقم ٤ تطوُّر المساحات المبنيّة في كل القرى التي تشكِّل منطقة الدراسة، وتطوُّر مساحة وأطوال الطرقات في الفترة الممتدة بين ١٩٦٣ و٢٠١٦.

الاستنتاجات:

يتبيَّن من الدراسة، وبعد الكشف على بعض المناطق المُكتظَّة بالسكان في منطقة الدراسة، ما يأتي:

- الارتفاع المتواصل في نسبة المساحات المبنيّة، والاستهلاك المفرط للأراضي من أجل البناء لاستيعاب الزيادة السكانية.
- انتشار التجمُّعاتِ الكثيفة، ومخالفاتِ البناء، والتعدِّياتِ على الأملاك في هذه المناطق.
- تراجع نسبة المساحات الخضراء في الضاحية الجنوبية ما زاد في تلوُّث الهواء، وما ينتج عنه من خطورةٍ على حياة السكان.
- إزدياد مساحة الأراضي المسطمة (الطرقات والأراضي المبنيّة)، ما زاد حالات ازدحام السير وأخطار الفيضانات الداخلية من جراء مياه الأمطار في موسم الشتاء.

الاقتراحات:

من أجل معالجة التمدُّد العمراني مستقبلاً، يتوجَّب:

١ـ تحديدٌ دقيقٌ لعدد السكان في المرحلة المستقبلية بناءً على معدَّلات النموِّ الحالية، مع الأخذ بعين الاعتبار نموّ السكان وقدوم السكان الجُدد.

٢ـ تعديلٌ في ارتفاقات البناء العائدة للبلدات المكتظة بالسكان بشكلٍ كبيرٍ، وذلك من خلال:

أـ تخفيض الاستثمار السطحي بنسبة ١٠٪ عند تشييد أبنيةٍ جديدةٍ، أو عند هدم الأبنية القديمة المنتشرة بشكلٍ كثيفٍ (مثل ما هو موجود مثلاً في بلدة برج البراجنة) لاستبدالها بأبنيةٍ جديدةٍ، على أن تتمَّ زيادة عامل الاستثمار العام بنسبة ١٠٪.

ب ـ تشجيع زيادة المساحات الخضراء في العقارات الآنفة الذكر، وذلك بتخفيض الضرائب التي تفرضها عادةً البلديات على الأبنية.

الخلاصة:

تعتبر الدراسة الكميّة للتمدُّد العمراني، باستخدام تقنيات الاستشعار عن بعدٍ ونُظُم المعلومات الجغرافية، أساسيّةً، فهي تساعد المُخطِّطين على تحديد المشاكل الناتجة عن هذا التمدُّد وأولويات المعالجة. نتج عن هذه الدراسة تحديد التطور في نسبة التمدُّد العمراني في كل البلدات التي تشكِّل منطقة الدراسة، والتي فاقت المئة بالمئة في معظم

البلدات، وبنسبة ١٥٣٪ كنسبةٍ وسطيةٍ لمنطقة الدراسة. كذلك بالنسبة للطرقات، فقد زادت مساحتها بنسبة ١٠٦٪. أما المساحات الخضراء، فقد تراجعت بشكلٍ ملحوظٍ في كافة البلدات، ما يشكل خطراً على نوعية الحياة المدينية. من أجل معالجة هذا التمدُّد والتخفيف من آثاره السلبية مستقبلاً، تمّ اقتراح التعديل في ارتفاقات البناء العائدة للمنطقة على مستوى الاستثمار السطحي والعام، وتشجيع زيادة المساحات الخضراء على العقارات، خصوصاً التي ستهدم أبنيتها من أجل بناء أبنيةٍ جديدةٍ عليها.

قائمة المراجع

المراجع باللغة الأجنبية:

- Beaucire, Francis, E., Duflos, S., Rosales-Montano, I., Turchetti (1999), «Stratégies urbaines et outils de planification de la ville et des transports», Agence d’urbanisme pour le développement de l’agglomération lyonnaise.
- Brueckner, Jan K., 2000, Urban Sprawl: Diagnosis and Remedies, International Regional Science Review 2000, 23, p 160.
- Burchell R.W. et al., 2002, Costs of Sprawl - 2000, World Transit Research.
- Soule, David C., 2008, Urban Sprawl: A comprehensive reference guide, Greenwood Press, London.
- Verdeil, Eric, Ghaleb Faour et Sebastien Velut (2007), Atlas du Liban: Territoires et Société, ifpo/CNRS, Beyrouth, Liban.
- Le Page, Michel, 2001, Modelisation de l’étalement urbain le cas de Tijuana au Mexique, Ve rencontre de Théo Quant.

المراجع باللغة العربية:

- العزاوي، ظافر وإبراهيم طه العزاوي، التوسع العمراني وأثره على استعمالات الأرض الزراعية في ناحية يثرب، مجلة الفتح ، العدد الثاني والعشرون، ٢٠٠٥.
- البوشيخي، محمد، دينامية المجال الحضري، الدليل في التهيئة العمرانية، ٢٠١٧.
- عتريسي، نايف، قواعد تخطيط المدن، بيروت: دار الرتب الجامعية، ١٩٨٢، ص ١٣٦.

مواقع على شبكة الإنترنت:

http://www.localiban.org/rubrique202.html
http://www.mdpi.com/2073-445X/3/3/941/pdf
https://unhabitat.org/lebanon/lebanon-urban-issues

دورُ المعرفةِ والابتكارِ
في النموِّ الاقتصاديِّ والتنميةِ المُستدَامة

أ.د. محمد دياب
كليّة العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال/ الجامعة اللبنانية

أصبح العلم والمعرفة يشكِّلان العنصرَ الرئيسَ بين عناصر الإنتاج في المجتمع في العصر الراهن، حيث صار إنتاج المعرفة واستثمارها وتداولها المصدر الرئيس للنُّمو. وغدت المعرفة نوعاً جديداً من رأس المال الذي يقوم على الأفكار والخبرات والممارسات الأفضل، وتعبِّر عن رأس المال المعرفي الذي يُعتبر، وفق ما يُعرف باقتصاد المعرفة، أكثرَ أهميةً بما لا يُقاس من رأس المال المادي. إذ إن **الثروة الحقيقية للأمم تكمن اليوم في العقول بالدرجة الأولى، ثم تأتي بعدها الثروات المادية الكامنة** في باطن الأرض أو على سطحها. وسوف نحاول في دراستنا هذه تناول أثر المعرفة والابتكارات والتطوُّرات التكنولوجية في تحفيز النموِّ الاقتصاديِّ للبلدان، وعملية التنمية المُستدامة فيها.

المبحثُ الأول

تحوُّلاتٌ معرفيةٌ عظيمة: ارتبط مسار تطوُّر المجتمع البشري بتطوُّر معارف الإنسان. فالمعرفة رافقت الإنسان منذ أن تفتَّح وعيُه، وارتقت معه من مستوياتها البدائية، مترافقةً مع اتساع مداركه وتعمُّقها، إلى أن وصلت إلى ذراها الحالية. وعلى مدى تاريخ البشرية كلِّه، نجد أن كل مجتمعٍ من المجتمعات قد تمتَّع بمستوىً معيَّنٍ من العلم والمعرفة، بحيث يمكننا القول إن مراحل تطوُّر هذه المجتمعات شكَّلت انعكاساً لتطوُّر المعرفة بمعناها الشموليِّ المرتبط بجوانب الحياة الروحية والمادية والاجتماعية والبيولوجية.. ألخ. ويمكن الجزم بأن تلك المعرفة لعبت دوراً محوريّاً ومتواصلاً في تطوير المجتمع البشري، وفي دعم إنجازاته المادية، فضلاً عن إنجازاته المؤسَّساتية والثقافية. وهكذا،

فإن مفهوم «**المعرفة**» ليس بالأمر الجديد، بل الجديدُ هو حجم تأثيرها الرّاهن في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وفي تبدُّل نمط حياة الإنسان المعاصر عموماً. فقد شهد العالم ابتداءً من الربع الأخير من القرن العشرين أعظم تغييرٍ في تاريخ البشرية، هو عبارة عن التحوُّل الثالث، بعد ظهور الزراعة والصناعة. وتمثَّل هذا التحوُّل بثورة العلوم والتكنولوجيا الفائقة التطوُّر، والتي تشكِّل ثورةُ المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصالات ذروتها اليوم. لذا، نرى بأن مقاربة اقتصاد المعرفة لا بدّ وأن تبدأ بإلقاء نظرةٍ سريعةٍ على التحوُّلات الكبرى في حياة المجتمع البشري، والتي كانت انعكاساً لمدى التطوُّر الذي بلغته المعرفة في كل مرحلةٍ من تلك المراحل.

تمثل **التحوُّل الأول** العظيم والبالغُ الأهمية في حياة البشر، في قيام **الزراعة المستقرَّة**، التي نشأت في أحواض الأنهار الكبرى، كالنيل ودجلة والفرات. لقد عَرَفَت البيئاتُ الخصبةُ تلك، التي شهدت في العصور القديمة وما تلاها، أعنفَ صراعاتٍ دمويةٍ للسيطرة عليها، عرفت الأشكالَ الأولى لقيام المجتمعات المستقرّة (على نقيض القبائل والجماعات المترحِّلة)، ونشوء التبادل التجاري، وكذلك الأشكالَ الأولى للدولة والسلطة والحكم والشرائع والقوانين. وأدّى قيام تجمعاتٍ سكَّانيةٍ كبيرةٍ نسبياً (بمقاييس ذاك العصر) إلى بروز أشكالٍ من التنظيم الإداري والسياسي، ملائمةٍ لمستوى تطوُّر المجتمع البشري في تلك الحقبة من تاريخه. وعلى مدى بضعة آلافٍ من السنين تكرَّست الزراعة، بحكم ارتباط أشكال النشاط الاقتصادي الأخرى بها، وبوصفها العامل الرئيس المحدِّد للنشاط البشري وللحضارة الإنسانية، وباعتبارها مصدراً رئيساً للإنتاج والثروة في حياة المجتمعات.

لقد قامت حضاراتُ تلك الحقبة الطويلة على ما سُمِّيَ «**المعرفة الزراعية**»، واتَّسمت بتركُّز تطوُّر المعرفة في مناطق محدَّدةٍ، وبما سُمِّيَ **سرِّية المعرفة** واحتكارها. فعندما كانت جماعةٌ ما تتوصّل إلى ابتكارٍ أو اكتشافٍ ما، فإنها كانت تحتكره وتحتفظ به لنفسها، وتُحجِم عن تقاسم المعرفة الجديدة مع غيرها، الأمر الذي أدّى إلى تباطؤ تطوُّر المعرفة، وإلى ضياع الكثير من أسرارها وإنجازاتها مع زوال حَمَلَتِها (ومن أبرز الأمثلة على ذلك، ضياع الكثير من إنجازات الحضارة الفرعونية والحضارات القديمة في أميركا الجنوبية). لقد عُرِف ذلك المجتمع بالمجتمع **ما قبل الصناعي**.

أما **التحوُّل الثاني** العظيم، فتمثَّل بقيام **الثورة الصناعية** ابتداءً من النصف الثاني من القرن الثامن عشر في إنكلترا، ومن ثم انتشارها على امتداد القرن التاسع عشر في أوروبا الشمالية والغربية وشمال القارة الأميركية واليابان، وروسيا لاحقاً. وتُعَدُّ الثورةُ الصناعيةُ

بدايةَ تقدُّمٍ عظيمٍ في البلدان التي تحقَّقت فيها، وبالتالي في العالم أجمع. وقد شمل هذا التقدُّم فروع النشاط الاقتصادي كافةً (الصناعة والزراعة والنقل والمواصلات والتجارة والمصارف)، وشكَّل درجةً أرقى وأعظم في اتساع مدارك الإنسان ومعارفه.

وكان من سمات المعرفة في تلك المرحلة أنها كانت تستند إلى التطبيق، أي أن التطبيق كان يسبق النظرية، حيث صيغت نظرياتٌ كثيرةٌ على أساس ابتكاراتٍ وتطبيقاتٍ كان يتوصَّل إليها المُبتكِرون والمُخترِعون في الممارسة العملية أولاً. وقد أدّت تلك الثورة وما تلاها من تطوُّرٍ إلى حدوث زيادةٍ هائلةٍ في الثروة، كما أحدثت تحوُّلاً كبيراً في المجالات السياسية والعلمية والثقافية، وكذلك الاجتماعية، لم يشهد العالم مثيلاً لها من قبل، كما أدّت إلى انقسام العالم إلى عالمين: أحدُهما صناعيٌّ متطوِّرٌ، وآخر غيرُ صناعيٍّ يلهث بعضُه للّحاق بالعالم الصناعي المتطوِّر من غير جدوى في غالب الأحيان، فيما البعض الآخر يعيش في تخلُّفٍ وفقرٍ مدقعٍ من دون أملٍ في النهوض. وبذلك تُعتبر الثورة الصناعية بدايةً لتأريخٍ جديدٍ بين عصرين: **العصر ما قبل الصناعي** و**العصر الصناعي**.

أما **التحوُّل الثالث** الكبير الذي حمل أعظم تغييرٍ في تاريخ البشرية بأكمله، فقد بدأ في الربع الأخير من القرن العشرين، وتمثَّل بثورة العلوم والتكنولوجيا الفائقة التطوُّر، وما نجم عنها من ثورةٍ في المعلوماتية والاتصالات، حيث باتت المعلومات والمعرفة مورداً أساسيّاً من الموارد الإقتصادية، لا بل الموردَ الاستراتيجيَّ الجديدَ في الحياة الاقتصادية المُكمِّل للموارد الطبيعية، ونشوء ما اتُّفق على تسميته «**اقتصاد المعرفة**» أو «**الاقتصاد المبنيُّ على المعرفة**».

وهكذا، فبعدما كانت الأرض والعمل هما المورد الرئيس للثروة في العصر ما قبل الصناعي، ثم حلَّ مكانهما رأسُ المال والطاقة (العمل) باعتبارهما المُولِّد الرئيس للثروة، أصبح العلم والمعرفة هما العنصر الرئيس بين عناصر (عوامل) الإنتاج في المجتمع في العصر الراهن الذي صار يُعرف باسم **العصر ما بعد الصناعي**، حيث صار إنتاج المعرفة واستثمارها واستهلاكها (بمعنى استخدامها) وتداولها (أو كما يقال تقاسمها أو تشاركها) المصدر الرئيس للنّمو. وغدت المعرفة عبارةً عن نوعٍ جديدٍ من رأس المال يقوم على الأفكار والخبرات والممارسات الأفضل، أي الرأسمال المعرفي الذي يُعتبر في الاقتصاد الجديد (اقتصاد المعرفة) أكثر أهميةً بما لا يُقاس من رأس المال المادي.

لقد أدّى التطوُّر العلمي والتكنولوجي إلى التحوُّل من العمل الجسدي إلى العمل القائم على المعرفة، وأصبحت التكنولوجيا والمعرفة هما العاملان الرئيسان للنُّموِّ

والتنمية المستدامة، إذ إن الثروة الحقيقية للأمم تكمن اليوم في العقول بالدرجة الأولى، ثم تأتي بعدها الثروات المادية الكامنة في باطن الأرض أو على سطحها.

إن السّمةَ الرئيسةَ لهذه المرحلة هي في أن التطبيقات العملية صارت تأتي استناداً إلى النظرية. فعلى عكس الحقبات السابقة، صارت النظرية تسبق التطبيق، وتسارعت بصورةٍ هائلةٍ عملية وضع الاكتشافات النظرية موضع التطبيق، فقصُرَت المسافة الزمنية بين الاكتشاف النظري، ووضع هذا الاكتشاف في موضع التطبيق. فعلى سبيل المثال، كانت الفترة الفاصلة بين اكتشاف الطاقة البخارية واستخدامها في الحياة العملية لا تقلُّ عن ألفي سنة. أما بالنسبة للكهرباء، فكانت هذة الفترة مئة سنة. وبالنسبة للتصوير الفوتوغرافي كانت مئة سنةٍ أيضاً، والبلاستيك ٥٥ سنةً، والهاتف ٥٠ سنةً، والراديو ٣٥ سنةً، والمضادات الحيوية ١٢ سنةً، والاتصال اللاسلكي ١٠ سنواتٍ، والألياف الإصطناعية ٩ سنواتٍ، والترانزيستور خمس سنوات.. ألخ.

أما اليوم، فإن الاكتشافاتِ والاختراعاتِ في الميادين العلمية الجديدة تتوالى باستمرارٍ، ولا يستغرق وضعها موضع التطبيق سوى أشهرٍ أو أسابيع قليلة. وصارت المؤسَّسات والشَّركات تُنفِق أموالاً طائلةً على البحث العلمي، وتُخصِّص جزءاً كبيراً من رساميلها لهذا الغرض. فالأبحاث العلمية أصبحت اليوم أشبه بمناجم الذهب، ولكنها غير قابلةٍ للنُّضوب، وغدت ربحيّتها وجدوى الاستثمار فيها مسألةً لا شكّ فيها.

المبحثُ الثاني

تسارعُ وتيرةِ الإنتاجِ والاستهلاك: لقد انعكس ذلك كلُّه، ليس على طبيعة عمل الشركات فحسب، بل وعلى سلوك المُستهلِك أيضاً. فالمُستهلِك المعاصر صار أكثر تطلُّباً، وأكثر وَلَعاً بكلِّ ما هو جديد في عالم السّلَع. فهو يطالب المُنتِجين كلّ يومٍ بشيءٍ ما جديد. وإذا ما تأمّلنا عالمَ التجارة اليوم، فسنرى أن من يتصدَّر الأسواق في شتّى المجالات، إنما هي تلك الشركات التي تنجح أكثر من غيرها في تلبية متطلبات المستهلِكين، من خلال التجديد المتواصل والتنويع المتزايد لتشكيلة سِلَعها، الشركات الأكثر سرعةً في مجاراة التبدُّل في حاجات المُستهلِكين وأذواقهم، وبالتالي دراسة التحوُّلات في سلوك المُستهلِك، ومن ثم طرح السّلع المرغوبة في السوق، وإيصالها إلى المُستهلِك بأسرع الطرق وأقصرها. لقد أصبح التسارع الهائل في وتيرة الإنتاج والاستهلاك سمةً رئيسةً من سمات الاقتصاد المعاصر المُعولَم، الاقتصاد ما بعد الصناعي، اقتصاد المعرفة وثورة المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصالات.

هذا النمط السريع في ميداني الإنتاج والتسويق، صار يضغط على الشركات العريقة «الثقيلة الوزن»، لكي تعمل على تغيير أسلوب عملها، وإلا وجدت نفسها مرغمةً على مغادرة السوق. بَيْدَ أن ذلك يقترن بمصاعب جمّةٍ، وفي مقدِّمتها اضطرارُها لتغيير صورتها التقليدية في السوق، وسمعتها التي بَنَت عليها مجدَها الغابر، وهو أمرٌ ينطوي على مخاطر كبيرةٍ، لا سيما وأن هذا التغيير يتطلب توظيفَ استثماراتٍ هائلةٍ، وإدارةً جديدةً كلِّيّاً.

السرعة والدينامية باتتا تشملان اليوم قطاعاتٍ كثيرةً، خصوصاً شركات الأجهزة الإلكترونية والهاتف النقّال والإعلام، بل وحتى قطاعاً «ثقيلاً»، كصناعة السيارات. فخلال السنوات الأخيرة، تناقص إلى الحدِّ الأدنى، بمعدل مرتين أو ثلاث مرات، الوقتُ الذي يستغرقه ظهور موديلاتٍ جديدةٍ في الأسواق. ويتجلّى ذلك بصورةٍ خاصةٍ في قطاع إنتاج أجهزة الهاتف النقال. وقد بدأت هذه العملية في نهاية التسعينات، عندما بدأت شركة «نوكيا» الفنلندية استراتيجيَّتها الجديدة، وهي استراتيجيةٌ تتمثّل في الزيادة الحادة في تشكيلة الموديلات التي لا يتمايز بعضها عن بعضٍ بصورةٍ جوهريةٍ من ناحية الوظائف، ولكنها تختلف بصورةٍ أساسيةٍ من ناحية الديزاين والحجم، لتُماشي أوسعَ طائفةٍ من الأذواق. هذه الإستراتيجية الجديدة أتاحت للشركة التفوُّقَ على منافسيها، ولكن هذا التفوُّقَ لم يدُمْ طويلاً، خصوصاً وأنه دفع الشركات الأخرى، وفي مقدِّمها «أي فون» و«سامسونغ» للإسراع في ابتكار أنواعٍ جديدةٍ من أجهزة الهاتف الذكية أطاحت بشركة «نوكيا» عن عرشها.

أما في صناعة **السيارات**، فقد كانت «دورة حياة المُنتَج» (المقصود هنا من بداية وضع التصاميم الأولية على الورق، وصولاً إلى إنتاج السيارة الأولى الجاهزة للبيع) فيها حتى فترةٍ وجيزةٍ، أي في التسعينات من القرن المنصرم، تبلغ عموماً خمس سنوات. أما اليوم فإن هذه الدورة انخفضت في شركة «ستروين» مثلاً إلى ثلاث سنوات. وطوَّرت شركة «كرايزلر» قبل سنواتٍ سيارة «نيون» في غضون ٣٣ شهراً، وبجهود ٧٠٠ عاملٍ فقط. وبإمكان قسم البحث والتطوير في الشركة اليوم إنتاج سيارةٍ جديدةٍ في أقلّ من عامين.

أما في الموديلات التي تتَّسم بتكنولوجيا أكثر تعقيداً، فالفترة أطولُ بقليلٍ، ولكنها إلى انخفاض. ففي شركة «أودي» انخفضت هذه الدورة من ٦٠ شهراً قبل فترةٍ غير بعيدةٍ، إلى ٥٠ شهراً، بحيث إن نظام عمل كلّ الوحدات محدَّدٌ بالأسابيع (وأحياناً بالأيام)، إبتداءً من وضع التصاميم الأولية، وصولاً إلى خروج السيارة الأولى من خط الإنتاج. أما الدورة الأقصر، فهي لدى شركات السيارات اليابانية. فتجديد الموديلات هناك يحصل كلّ سنتين تقريباً، حيث

يشمل التجديدُ عادةً الهيكلَ الخارجيَّ للسيارة، وكذلك الصالون. وهذا ما يُؤثّر أساساً على الشخص العادي الذي لا يفقه كثيراً ولا قليلاً في ميكانيك السيارة أو تجهيزها الالكتروني[1].

في محاولة الإجابة عن السؤال عن سبب هذا التجديد المتسارع في تشكيلة سِلَع الشركات المنتِجة للسّلَع الاستهلاكية، نقول بأن الذي تغيَّر أساساً هو المُستهلِكُ نفسُه، وكذلك سلوكُه في السوق. ولكن ليس هذا فحسب، بل وكذلك القدرة على تقديم الابتكارات الجديدة التي تواكب هذا التغيُّر المتسارع في حاجات المُستهلِك ورغباته. ففي العصر ما بعد الصناعي، تُباع السّلَع ليس من أجل تلبية الحاجات الفعلية فقط، بل وكذلك وبدرجةٍ أكبر في أكثر الأحيان من أجل تلبية متطلّبات الإنسان المعاصر النفسية والعاطفية والثقافية، والافتراضية أيضاً. ففي هذا العصر تتكوَّن لدى الزبائن حاجاتٌ ومتطلّباتٌ جديدةٌ متجدِّدةٌ باستمرار. وتُلاحَظ هذه الظاهرة بصورةٍ خاصةٍ في المدن الكبرى، حيث العلاقات الاجتماعية بين الناس ضعيفةٌ، وحيث تقوم الأشياء (السّلَع) مقام هذه العلاقات (الاتصال الهاتفي بدلاً من زيارة الأهل، أو الجلوس أمام جهاز الكمبيوتر والإبحار في عالم الإنترنت، بدلاً من الالتقاء بصديق). ولا شكّ في أن تضاؤل دورة حياة المُنتَج، يقابله قلّة اهتمامٍ عند المستهلِك. فمع وجود الآلاف من المنتَجات الجديدة المتدفِّقة من السوق وإليها بوتائر سريعةٍ، من الطبيعي أن نتوقع نفادَ صبر المستهلِك بسرعةٍ، وتضاؤلَ اهتمامه أيضاً. إن الفترة بين الرغبة والرضا تتضاءل بسرعةٍ، مع تزايد توقُّعات المستهلِك بقرب طرح مجموعةٍ أكبر وأحدث من المنتَجات والخدمات. واليوم، لا يكاد يجد المستهلِكون بكافة فئاتهم، وصولاً إلى فئة المستهلِكين النهائيين، الوقتَ لتجربة تقنياتٍ أو منتَجاتٍ أو خدماتٍ جديدةٍ، حتى تظهر أجيالٌ منها أكثر تطوُّراً[2]. كلّ ذلك يؤدّي إلى تسارع الاستهلاك بوتائر لم يسبق لها مثيل. فمدة استهلاك الأشياء تضاءلت إلى حدودها الدنيا، وصارت وكأنها للاستعمال لمرةٍ واحدة. فكما أن ثوب الفتاة أو حذاءها مخصصٌ لموسمٍ واحدٍ وربما أقصر، فإن جهاز الهاتف النقّال لا يُستخدم اليوم لأكثر من ثلاثة أو أربعة أشهرٍ، ليظهر بعده موديلٌ «جديدٌ» لا يختلف عنه إلا من حيث الشكل أحياناً، فيتلقَّفه المُشترون ويتباهون به. والأمر نفسه ينطبق على معظم السّلع الأخرى. والشركات التي لا تأخذ بالحسبان الصفات الجديدة لسلوك المستهلِك في السوق، تخسر مواقعها فيه.

---

(١) لمزيدٍ من التفصيل حول تضاؤل «دورة حياة المنتج» ، انظر: جيرمي ريفكين، **عصر الفرص، الثقافة الجديدة للرأسمالية حيث الحياة تجربة مكلفة**، أبوظبي: منشورات مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، ٢٠٠٣، صص ٣٠ ـ ٣٥.

(٢) أنظر: المصدر نفسه.

بماذا ترتبط ظاهرة تسارع الاستهلاك اليوم؟ إن الإجابة عن هذا السؤال تتطلب مقاربة الموضوع بصورةٍ أكثر عمقاً من مجرد توصيف ظواهر المسألة.

في الواقع، يتسارع الزمن نفسه، سواءٌ من الناحية الاجتماعية، أم من الناحية الاقتصادية. فلو عُدنا إلى تاريخ الوقائع الاقتصادية، سنجد أن ظاهرة التسارع هذه بدأت مع اختراع الآلة البخارية في القرن الثامن عشر، والتي أتاحت الإنتاج الواسع للسّلع. وبدأت منذ ذاك الحين عملية التطوير المستمر للأنماط التقنية-الاقتصادية لاقتصادات الدول. وقد قام العالِم الاقتصادي الروسي البارز **نيقولاي كوندراتيف** في عشرينات القرن المنصرم، بدراسةٍ جدِّيةٍ لتلك التغيُّرات، وطرح نظريته المعروفة المسمّاة «**نظرية الموجات الاقتصادية الطويلة**»، حيث قدَّر طول هذه الموجات ما بين ٦٠ و٧٠ سنة[١]. واعتبر أن اقتصادات الدول تتمكن خلال هذه الفترة من استيعاب التكنولوجيات الجديدة، ومن ثمّ الانتقال إلى إنتاج أنواعٍ جديدةٍ من السّلع وبقدرات أكبر، والاستحواذ على أسواقٍ جديدة.

ومع الوقت، صارت هذه الموجات أقصر، فتراوحت في النصف الثاني من القرن العشرين بين ٤٠ و٥٠ سنةً، وهي حتماً أقصر اليوم. وقد أدّى ذلك إلى احتدام المنافسة في جميع الأسواق الاستهلاكية. وصار الوقت اللازم لاتخاذ القرار لدى المنتجِين اليوم لا يُحسب بالسنوات ولا حتى بالأشهر، بل بالأسابيع. لقد أصبح الوقت (المقترِن بالمعرفة ومن ثم الابتكار) هو الميزة التنافسية الرئيسة. فإذا تلكّأ المنتِج في إصدار التشكيلة الجديدة وتأخّر في تجديد السّلعة، فإنه يجد نفسه على «قارعة» السوق.

المبحثُ الثالث

«الهدمُ الخلّاق»:

لقد كان للتطوُّر العلمي الكبير، في الميادين الإلكترونية والنووية والفيزيائية والكيميائية والبيولوجية والفضائية، التأثيرُ الأكبرُ في إحداث تغييراتٍ حادَّةٍ وجذريةٍ في حياة الناس والمجتمعات، وجاءت ثورة المعلوماتية والاتصالات لتقلب هذه الحياة رأساً على عقب. كلّ ذلك عمّق الهوة بين البلدان الصناعية وغير الصناعية، وأوجد تفاوتاً في مستويات التطوُّر بين البلدان الصناعية نفسها، حيث نجح بعضها في ولوج المرحلة ما بعد الصناعية، بينما

---

(١) لمزيدٍ من الاطلاع على **نظرية الموجة الطويلة في الاقتصاد** يمكن العودة، على سبيل المثال، إلى المراجع الآتية:

- Menshikov S., Klimenko L., The Long Waves in the Economy, Berlin, 1989.
- Poletayev A., Long Waves in Profit Rates in Four Countries, Bruxel, 1989.
- Van Duijn, The long Waves in Economic Life. L. 1983.

يسعى بعضها الآخر جاهداً لتحقيق ذلك. أما الغالبية الساحقة من بلدان ما كان يُسمّى العالم الثالث، فإنها لا تزال تتخبّط في محاولات التخلّص من قيود التخلُّف وضعف التطوُّر، فتعمّقت أكثر **الفجوةُ المعرفيةُ** بين البلدان والمجتمعات. وتمارس ثورة المعلوماتية تأثيراً استثنائياً على مجمل منظومة العلاقات الاقتصادية الدولية اليوم. فتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفائقة التطوُّر تتيح إقامة «مدىً معلوماتيٍّ عالميٍّ موحَّدٍ». وقد بدأ العالم اليوم يجني ثمار هذا المدى المعلوماتي الموحَّد، المتمثل بشبكة الإنترنيت العالمية المتشعبة والمتنامية بوتائر متسارعة. فمع نهاية القرن المنصرم وبداية القرن الجديد، أخذ يتكوَّن نظامٌ جديدٌ للعلاقات الاقتصادية الدولية هو ما يسمى «الاقتصاد الافتراضي»، إنه نظام العلاقات الدولية الذي يتحقّق عبر شبكة الإنترنيت تلك. إن الأهمية العظيمة والمستقلة لهذا النظام الجديد سوف تتجلّى بالكامل في الربع الأول من القرن الحادي والعشرين.

إن ثورة المعلوماتية واتساع «المدى المعلوماتي الموحَّد» لا يؤثِّر تأثيراً جذرياً في الاقتصاد فحسب، بل وفي حياة المجتمع وطبيعة العلاقات بين البشر، وبين المواطن والسلطة، ويؤدّي إلى تعاظم نفوذ وتأثير وسائل الإعلام، الأمر الذي يمكِّنها من السيطرة على سلوك الفرد، خصوصاً في مجال الاستهلاك وتكوين الوعي، وفي مقاربة وفهم الكثير من القضايا والمشكلات التي يواجهها. وتُمثِّل التغيُّرات التكنولوجية أساس النموِّ الاقتصاديِّ والتنمية. وقد أشار **كارل ماركس** في حينه إلى ما أسماه براعة الرأسمالية الأساسية المتمثلة في قدرتها على مراكمة رؤوس الأموال، ومواكبة التطوُّرات التكنولوجية المتتالية. ففي العام ١٨٤٨ كتب ماركس يقول إن الرأسماليين «لا يتوقفون عن إجراء التغييرات الجذرية في أدوات الإنتاج... لقد نجحت البرجوازية، خلال فترة حكمها القصيرة لمئة سنةٍ، من إيجاد قوىً منتجةٍ أكثر ضخامةً، وأكثر شموليةً من كلّ أجيال الحكم السابقة معاً. فمن تسخير قوى الطبيعة، واختراع الآلات، وتطبيق الكيمياء في الصناعة والزراعة والملاحة البخارية والسّكك الحديدية والاتصالات البرقية، واستصلاح أراضي قارّاتٍ بأسرها للزراعة، والتحكُّم بمسارات الأنهار، استطاعت الشعوب أن تستخرج من الأرض قوىً منتجةً لم تكن في القرون السابقة تشكُّ حتى بوجودها...»[1].

خلف **جوزيف شومبيتر** (J.Shumpeter) ماركس في نظرته إلى ديناميكية الرأسمالية. فقد أشار في حينه إلى أن «الدفع الهائل الذي يُطلِق محرِّك الرأسمالية ويحافظ على حركته، يتأتّى من السّلع الاستهلاكية الجديدة، ومن أساليب الإنتاج والنقل الجديدة، والأسواق

(١) كارل ماركس، فريدريك انجلز، **البيان الشيوعي**، طبعة نيويورك، ١٩٥٥، ص ١٢.

الجديدة، والقوى الجديدة للتنظيم الصناعي التي تخلقها المؤسسة الصناعية»[١]. وشومبيتر، هذا الاقتصادي النمساوي الأصل، الذي شغل منصب رئيس قسم الاقتصاد في جامعة هارفارد خلال ثمانية عشر عاماً، وضع في العام ١٩١١ كتابه الهام «**نظرية التطوُّر الاقتصادي**» (The Theory of Economic Development). وقد قدَّم الكتابُ موضوعين رئيسين:

أولاً: الابتكار، بما ينطوي عليه من طرحٍ لمنتجاتٍ جديدةٍ وطُرُقِ إنتاجٍ جديدةٍ، وفتحِ أسواقٍ أخرى، وتطويرِ موارد جديدةٍ، وإيجادِ أشكالٍ تنظيميةٍ جديدةٍ في الصناعة. وهكذا، يدخل الابتكار في صلب التطوُّر الاقتصادي، ويسهِّل تنامي الازدهار المادي.

ثانياً: لا تأتي الابتكارات لوحدها، ولكنها تتطلب مجهوداً رائداً من أصحاب المشاريع، وهو مجهودٌ ضروريٌّ للتخلُّص من رتابة القواعد الاقتصادية. ويؤكد شومبيتر في هذا الصدد: «يجب التمييز بخاصةٍ بين القيادة الاقتصادية وبين «الاختراع»، فطالما لم توضع الاختراعات موضع التطبيق، فلا معنى لها اقتصادياً. وتختلف مهمة حمل أيِّ تحسينٍ إلى أرض الواقع تماماً عن ابتكار هذا التحسين، وهي تتطلب قدراتٍ من نوعٍ آخر. ورغم أن أصحاب المشاريع قد يكونون مخترِعين مثلما قد يكونون رأسماليين، ولكنهم سيكونون مخترِعين بالمصادفة وليس بحكم وظيفتهم. وبالمقابل، قد يكون المخترِعون أصحاب مشاريع بالمصادفة أيضاً...»[٢].

ويرى شومبيتر أن الابتكارات الجديدة الناجحة تزيح التقنيات الأدنى مستوىً، وتوفر للبلد الذي يضعها موضع التطبيق وينتج على أساسها، سِلعاً جديدةً ذات كثافةٍ معرفيةٍ، و«**ميزاتٍ نسبية**» من نوعٍ جديد. فالبلدُ (وعندما نقول البلد، فإننا نعني في الواقع الشركات العاملة فيه) الذي يحوز على طرائق فنِّيةٍ للإنتاج، أكثرُ تقدُّماً من البلدان الأخرى، إذ تُمكِّنه هذه الطرائق من إنتاج سلعةٍ جديدةٍ، أو سلعٍ ذات جودةٍ عاليةٍ أفضل مما تنتجه البلدان الأخرى، أو سلعٍ ذات تكاليف إنتاجيةٍ أقل، هذا البلد يكتسب مزايا نسبيةً مستقلةً عن غيره من البلدان، نتيجة احتكاره لسوق هذه السلعة لفترةٍ زمنيةٍ معيَّنةٍ، إلى أن تتمكن بلدانٌ أخرى من اللحاق به، بتقليد سلعته، أو البدء بإنتاج سلعةٍ جديدةٍ أكثر تطوُّراً، مما يُفقِده أفضليته وميزته النسبية[٣].

---

(١) ورد هذا الاقتباس في: فريدريك شرر، **نظرة جديدة إلى النمو الاقتصادي وتأثره بالابتكار التكنولوجي**، ترجمة: علي أبو عمشة ، المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكان، ٢٠٠١، ص ٤٥.

(٢) المصدر نفسه، ص ٤٦.

(٣) أنظر: محمد دياب، **التجارة الدولية في عصر العولمة، بيروت**: دار المنهل اللبناني، ٢٠١٠ ، ص ١٢٥.

هذه الظاهرة، ظاهرة إزاحة السّلع الجديدة القائمة على أساس الابتكارات الأكثر حداثةً، للسّلع الأقدم أو الأقل كثافةً تكنولوجيةً ومعرفيةً، هي ما أطلق عليه شومبيتر مصطلح «**الهدم الخلاّق**»، أي هدم القديم لبناء أو خلق الجديد مكانه. هذه الابتكارات الناجحة المجسَّدة في السّلع الجديدة، تعود فتنتشر من خلال تقليدها أو نقل إنتاجها إلى البلدان الأخرى.

إن التغيُّرات التكنولوجية هي «المدمِّر» الأساسيُّ والدائم للميزة النسبية، والقوة المحرِّكة للتغيُّرات البنيوية في الإنتاج، وبالتالي في التجارة الدولية، وبالدرجة الأولى في التجارة بين البلدان الصناعية التي تقف في طليعة البلدان المبتكِرة على الصعيد الدولي. هذه التغيُّرات، لا يمكن أن تشكِّل لأيِّ بلدٍ، وعلى المدى البعيد، مصدراً دائماً للميزة النسبية في سلعةٍ معيَّنةٍ أو نشاطٍ معيَّنٍ، لأن التكنولوجيا التي يمتلكها البلد المبتكِر، تصبح، نتيجةً للتبادل الدولي، متاحةً للبلدان الأخرى خلال فترةٍ وجيزةٍ نسبياً.

وثمّة العديد من الأمثلة الملموسة التي تُظهِر أن التكنولوجيا وعملية خلقها والتبادل الدولي، لها تأثيرٌ كبيرٌ على بنية التجارة الدولية. فعلى سبيل المثال، كانت الولايات المتحدة في فترة ما قبل الحرب العالمية الثانية، تمتلك ميزةً نسبيةً هائلةً في فروعٍ معيَّنةٍ من الصناعة التحويلية، وذلك نتيجةً لتفوُّقها التكنولوجي. وكانت البلدان الأخرى عاجزةً عن التقليد الفوري لمنتَجات المنتِجين الأميركيين، وكذلك عن مجاراة طُرُق ونفقات الإنتاج الأميركية. لكن، في نهاية المطاف، صار القسم الأكبر من هذه المعارف التكنولوجية متاحاً لغالبية البلدان، فالمنتِجون في البلدان الأخرى، إما عمدوا إلى شراء الأفكار من المبتكِرين الأصليين، وإما لجأوا ببساطةٍ إلى تقليدها بنجاحٍ، بعدما لاقت تلك الأفكار انتشاراً واسعاً.

في الوقت نفسه، ومع قيام الشركات الأميركية بإنشاء شركاتٍ تابعةٍ وفروعٍ لها في البلدان الأخرى، انتقل الكثير من الأفكار الجديدة إلى تلك البلدان. ونتيجةً لذلك فقدت الولايات المتحدة ميزتها النسبية الأولية في بعض الفروع، وتحوَّلت إلى مستوردٍ لسِلعها بالكامل. إن مثل هذه الظواهر والوقائع شكّلت دافعاً لصياغة نظرياتٍ للتجارة الدولية تتمحور حول التغيُّرات التكنولوجية، وهي نظرياتٌ، خلافاً للنظريات النيوكلاسيكية، تمكّنت من تفسير الوضع الناشئ في بنية التجارة الدولية منذ ستينات القرن العشرين، ونجحت كذلك في التنبُّؤ باتجاهات تطوُّرها في العقود التالية.

المبحثُ الرابع

النظرياتُ التكنولوجيةُ للتجارةِ الدولية:

على الرغم من الأهمية الاستثنائية للابتكارات في عملية التنمية الاقتصادية للبلدان، فإن نظريات التجارة الدولية التي يتمحور فيها التحليل على التحوُّلات التكنولوجية، لم تظهر قبل نهاية الخمسينات- بداية الستينات من القرن العشرين. وعلى الرغم من أن **كرافيس** (Kravis, 1956) أخذ العوامل التكنولوجية في الحسبان في تحليله، إلا أن هذه العوامل خضعت لتحليلٍ أكثر تفصيلاً وإسهاباً في أعمال **بوزنير** (Posner, 1961) **وهافباوير** (Hufbauer, 1966). وعمل **بالوغ** (Balough, 1963) على توسيع أطر هذه الدراسات، حيث أدخل في التحليل التجارةَ بين البلدان المتقدمة والبلدان الضعيفة التطوُّر. ودرس أيضاً تأثيرَ التجارة (التي تفسَّر على أساس العوامل التكنولوجية) على مستوى الرفاهية في البلدان المشاركة فيها.

واستناداً إلى هذه الدراسة، طرح **فيرنون** (Vernon, 1966) نظريةً لا تؤكد فقط على دور الفوارق التكنولوجية بين البلدان في تحديد التدفُّقات التجارية، بل قدَّم أيضاً تفسيراً لكيفية تغيُّر هذه التدفُّقات مع مرور الزمن، أي أنه قام بمحاولةٍ لصياغة نظريةٍ ديناميةٍ للتجارة الدولية.

١-بوزنير: التجارةُ القائمة على الفجوةِ التكنولوجية (نظرية الفجوة التكنولوجية):

كان الاقتصادي م. **بوزنير** أحد أوائل الذين طرحوا مسألة: كيف يمكن للتغيُّرات التكنولوجية أن تؤثِّر على التبادل التجاري بين البلدان. ففي كتابه «**التجارة الدولية والتغيُّرات التقنية**»[(١)] (١٩٦١)، اقترح بوزنير نموذجاً للتجارة الدولية يقوم على فكرةٍ أساسيةٍ تتمثل في إعطاء التكنولوجيا موقعاً مركزياً في تحديد بنية التجارة.

أطلق بوزنير على هذه النظرية اسمَ «**نموذج الفجوة التكنولوجية**» Technological Gap Trade Model، فلدى تحليل التبادل بين البلدان ذات البنية الاقتصادية المتشابهة، تُركِّز هذه النظرية الانتباه على الفارق الزمني بين إنتاج السّلع ذاتها وتصديرها في مختلف البلدان.

إن التخصّص في مثل هذه الحالة يحدِّده تعاقبُ إنتاج السّلع في مختلف البلدان، مع استخدام عوامل الإنتاج التي تتيح للبلد المنتِج احتلال مواقع راسخةٍ في السوق العالمية، نتيجة الفارق الزمني في الخروج إلى هذه السوق. فالدولة التي تبدأ بإنتاج سلعةٍ جديدةٍ قبل غيرها، تحوز على أفضلياتٍ نسبيّةٍ بالمقارنة مع

(١) Posner, M., (1961) International Trade & Technical Change - Oxford Economic, papers, Vol. 13, Iss.3

الآخرين نتيجة احتكار سوق هذه السّلعة، فتؤمِّن تلبية الاستهلاك الداخلي، وكذلك الطلب الخارجي.

إن ظهور سلعةٍ جديدةٍ في هذا البلد أو ذاك، سببه الفوارق في القدرة العلمية- التكنولوجية، ومستوى مهارة اليد العاملة (وكذلك الفوارق في حجم الأجرة)، وفي درجة استيعاب الجهاز الإداري لإنجازات التقدُّم العلمي والتكنولوجي. وهكذا، فإن هذه النظرية تركِّز، في تفسيرها لنمط التجارة الدولية، على إمكانية حيازة إحدى الدول على طرائق فنّيةٍ للإنتاج أكثر تقدُّماً من الدول الأخرى، تمكِّنها من إنتاج سلعةٍ جديدةٍ، أو سلعٍ ذات جودةٍ عاليةٍ أفضل مما تنتجه الدول الأخرى، أو سلعٍ ذات تكاليف إنتاجيةٍ أقل، مما يجعل هذه الدولة تكتسب مزايا نسبيةً مستقلةً عن غيرها من الدول. فالاختلافات الدولية في المستويات التكنولوجية تحقِّق اختلافاً مماثلاً في المزايا النسبيّة المكتسَبة، وتؤدِّي بالتالي إلى قيام التجارة الدولية بين الدول عن **طريقين**:

الأولى- زيادة الكفاءة النسبيّة لإحدى الدول في إنتاج السّلع التي تنتَج في جميع الدول المشاركة في التبادل التجاري الدولي، الأمر الذي يمنح هذه الدولة ميزةً نسبيّةً تجاه تلك الدول. وهذه الاختلافات الدولية في المزايا النسبيّة بين الدول، تمكِّن الدول ذات التفوُّق التكنولوجي من تصدير السّلع التي تتمتع فيها بميزةٍ نسبيّةٍ، إلى الدول الأخرى التي لم تشهد تغيُّراً في مستويات التكنولوجيا المستخدَمة فيها.

والثانية- دخول إحدى الدول بسلعٍ جديدةٍ كلياً وذات مستوياتٍ تكنولوجيةٍ متقدِّمةٍ إلى الأسواق الدولية، في الوقت الذي لا تستطيع الدول الأخرى إنتاجها داخلياً أو تقليدها، لأنها لا تملك الوسائل التكنولوجية اللازمة لإنتاج هذه السّلع، أو لا تستطيع الحصول عليها من الدول التي ابتُكِرت فيها.

- **فرضياتُ نظريةِ بوزنير:**

قامت نظرية بوزنير على مجموعةٍ من الفرضيات، من بينها الفرضية التي تقول بأن كل الفروع (القطاعات) موجودةٌ في كل البلدان، وكذلك الأمر بالنسبة لعوامل الإنتاج التي تتوزع بين البلدان بنسبٍ متساوية. غير أن الفوارق في المعارف التكنولوجية (أو know-how) يمكن أن تؤدّي، وهي تؤدّي بالفعل، إلى أن البلدان المختلفة تستخدم في الفروع نفسها تكنولوجيا إنتاجٍ مختلفةً، وتنتِج سلعاً مختلفة.

وتفترض نظرية بوزنير أيضاً عدم وجود رسومٍ جمركيةٍ ونفقاتِ نقلٍ، كما أنها تفترض أن أذواق المستهلِكين متشابهةٌ، وأن أسعار الصرف ثابتةٌ، وكذلك النّموّ الاقتصادي المستقر والعمالة الكاملة. وكما نرى، فإن معظم فرضيات نظرية بوزنير تتطابق مع فرضيات نظرية هكشر- أولين، ويقتصر الاستثناء الوحيد على دوالّ الإنتاج التي تتباين نتيجةً لاستخدام أنواعٍ مختلفةٍ من التكنولوجيا.

- **الفجواتُ الزمنيةُ وتطوُّرُ التجارةِ الدولية:**

كيف تتشكّل بنية التجارة الدولية وفقاً لنموذج بوزنير؟ إن السّلع التي تكون كلفة إنتاجها أدنى، نتيجة استخدام التكنولوجيا الحديثة، يجري تصنيعها وتُطرح في السوق، لأنها تعطي ربحاً احتكارياً إضافياً للشركة التي تسبق الشركات الأخرى في إدخال هذه السّلعة إلى السوق. وتظلُّ هذه الشركة تجني هذا الربح الاحتكاري الإضافي (أو الميزة في إنتاج السلعة) إلى أن يتمكن المنافِسون من تقليد هذه السّلعة، أو العملية الجديدة، وذلك ليس في السوق المحلية فحسب، بل وفي السوق الخارجية أيضاً. غير أن تقليد السّلعة يحتاج إلى **فترةٍ زمنيةٍ**، أو **فجوةٍ زمنيةٍ** (time lag)، تتمُّ خلالها عملية نقل التكنولوجيا إلى البلدان الأخرى.

حدَّد بوزنير **نوعين** من الفجوات الزمنية في انتشار المعارف/ التكنولوجيا:

النوع الأول: هو ما يُسمّى **فجوة الطلب**، أو **فجوة الاستجابة** (demand or reaction lag). وهي عبارة عن الفترة الزمنية الضرورية لكي «يستجيب» المستهلِكون، أي لإبداء الطلب من قِبَلهم على السّلعة الجديدة. وكلما كان ردُّ فعل المستهلِكين أسرع، كلما كان نموُّ تصدير هذه السّلعة إلى الخارج أسرع، ومن ثم كان المنتِجون في البلدان الأخرى مضطرِّين أكثر لدخول غمار المنافسة الناجمة عن الابتكار الجديد. وبالتالي، يمكن القول بأن فجوة الطلب، إنما هي تلك الفترة الزمنية الفاصلة بين بداية إنتاج السّلعة الجديدة في الدولة موطن الابتكار، وبداية استهلاك هذه السّلعة في الخارج.

النوع الثاني: هو ما يسمى **فجوة التقليد** (imitation lag)، أي تلك الفترة الزمنية الضرورية لكي يتمكن المنتِجون في الخارج من تقليد نشاط الشركة صاحبة الابتكار. أي بكلامٍ أخر، فجوة التقليد هي تلك الفترة الفاصلة بين بداية إنتاج السّلعة الجديدة في الدولة موطن الابتكار، وبداية إنتاجها في الخارج. وتتوقف هذه الفجوة جزئياً على درجة حماية الابتكار، من خلال قوانين حماية حقِّ المُلكية والاختراع في بلد المنتِج (المبتكِر) وفي الخارج. ويؤدّي وجود مثل هذه الفجوات الزمنية إلى نموِّ التجارة القائمة على الفجوة

التكنولوجية، والتي يُطلَق عليها هذا الاسم بسبب وجود فجوةٍ زمنيةٍ في نقل المعارف التكنولوجية من منتِج الابتكار، إلى المنتِجين في البلدان الأخرى.

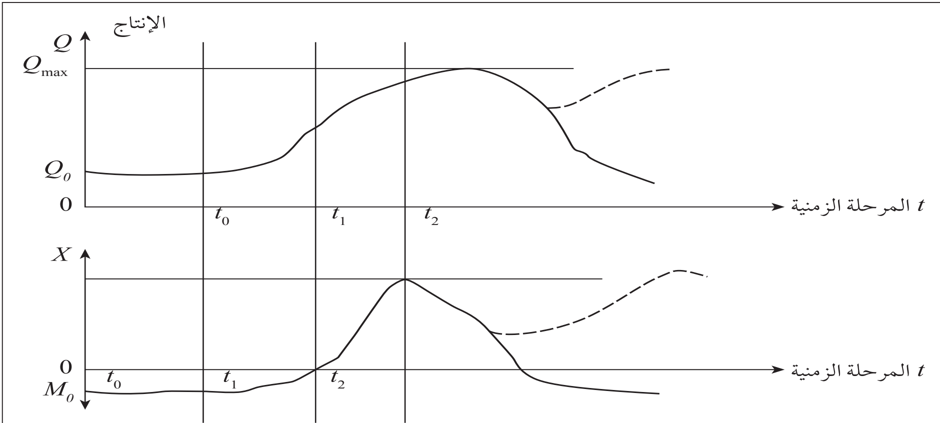
وقد أكّد بوزنير بأنه بقدر ما تتطوّر العمليات الإنتاجية والتكنولوجية الجديدة، فإن دوالَّ الإنتاج للبلدان تختلف في ما بينها. وهذا الوضع يشكّل أحد أهم نواحي التعارض مع فرضيات نظرية هكشر ـ أولين. ففي حال ظهور إنتاج السّلعة في الدول المقلِّدة، تفقد الدولة التي ابتُكرت فيها السّلعة ميزتها النسبية، وتبدأ العوامل التكنولوجية بفقدان الدور الذي لعبته كعاملٍ مفسِّرٍ لنمط التجارة الدولية بين الدول في السّلع الصناعية ذات الكثافة التكنولوجية، ويحلُّ محلَّها عامل الوفرة أو الندرة النسبية لعوامل الإنتاج، باعتباره العامل الأساس لاختلاف المزايا النسبية الطبيعية، وقيام التجارة الدولية (نظرية هكشر ـ أولين).

ـ الشكلُ البيانيُّ للفجوة التكنولوجية:

صاغ بوزنير نظريته، مستنداً بالطبع إلى واقع الولايات المتحدة، التي كانت في خمسينات القرن العشرين تتمتع بميزات امتلاك التكنولوجيا المتقدمة. وقد تناول بوزنير تلك الحالات، التي كان فيها المنتِج الأميركي «يكتشف» طريقةً جديدةً وأقلّ كلفةً لإنتاج سلعةٍ معيَّنة. فكان الابتكار الجديد يمنح الولايات المتحدة ميزاتٍ زمنيةً في تكاليف إنتاج هذه السّلعة. وبما أن المعارف عن كيفية إنتاج السّلعة بكلفةٍ أقل، كانت لا تصل إلى البلدان الأخرى على الفور، وإنما بصورةٍ تدريجيةٍ، فإن الولايات المتحدة كانت تتمتع بالتفوُّق التكنولوجي خلال فترةٍ زمنيةٍ معيَّنة.

ويُظهِر **الرسم البياني الرقم١**، طبيعة التجارة القائمة على الفجوة التكنولوجية، أو التفوُّق التكنولوجي لبلدٍ معيَّن.

الرسم البياني الرقم١ : التجارة الدولية القائمة على الفجوة التكنولوجية بين البلدان



ينقسم هذا الرسم البياني إلى قسمين، قسم أعلى وآخر أدنى، يرتبطان في ما بينهما ارتباطاً وثيقاً. على المحورين الأفقيين لكلا القسمين تظهر المراحل الزمنية $0-t_0, t_0-t_1, t_1-t_2$. وعلى المحورين العموديين يظهر حجم الإنتاج Q على القسم الأعلى، وتظهر الصادرات X والواردات M على القسم الأدنى. في البداية، كانت الولايات المتحدة تستورد بالكامل السّلعة (M_0)، رغم أن البلد كان ينتِج كميةً معيَّنةً (Q_0) من هذه السّلعة. ثم جرى ابتكار طريقةٍ جديدةٍ لإنتاج هذه السّلعة في الفترة $0-t_0$. فأخذ الإنتاج يتّسع تدريجياً، والاستيراد يتراجع، وفي المحصّلة، أصبح البلد، إبتداءً من المرحلة t_1، مُصدِّراً بالكامل لهذه السلعة. وتتحدَّد **فجوة الطلب**، أو استجابة المستهلِكين، بقدر ما يتسع التصدير في الفترة t_0-t_2 عندما يقوم المنتِجون الآخرون بتقليد السّلعة المبتكَرة. وبقدر ما تتزايد عمليات التقليد، يأخذ إنتاج هذه السّلعة في الولايات المتحدة بالتراجع (الفترة t_2وما بعدها) ويتقلّص تصديرها. وفي النهاية، يمكن أن يتوقف إنتاج هذه السّلعة بالكامل في الولايات المتحدة، التي تصبح مستورِداً بالكامل لها. في غضون ذلك، يبدأ المنتِجون في الولايات المتحدة في تحقيق ابتكاراتٍ أخرى، عاملين على استعادة التفوُّق التكنولوجي، وحثّ حقبةٍ جديدةٍ من التجارة القائمة على الفجوة التكنولوجية. ويظهر ذلك على الرسم البياني من خلال الخط المتقطِّع. وتحدِّد مدةُ فجوة التقليد مدى زيادة (نمو) الصادرات، والتي تُعتبر نتيجةً للابتكارات. وكلما كانت الفجوة أطول، كلما كانت القمّة التي تبلغها الصادرات في الفترةt_2 أعلى.

-أهميةُ نظريةِ بوزنير:

وهكذا، فإن نظرية بوزنير هي بمثابة تطويرٍ ديناميٍّ لفكرة الميزات النسبيّة للبلدان التي تحوز هذه الميزات، وتستخدمها للقيام بالتجارة ذات الفائدة بالنسبة لها. فوفقاً لنظرية هكشر-أولين، تتوقف تلك الميزات على عوامل الإنتاج المتوافرة في البلد المعني، وعلى درجة استخدامها في إنتاج السّلع المصدَّرة والمستورَدة. أما بوزنير، فافترض بأن أساس التجارة يمكن أن يكون، ليس فقط الميزات الناجمة عن حيازة عناصر الإنتاج (من موارد طبيعية ورأس مال أو يد عاملة)، بل وتلك المُكتَسبة نتيجة تطوُّراتٍ معيَّنةٍ، منها على سبيل المثال، التطوُّر السريع للعلوم، وأولوية تمويلها، واستجلاب الموارد البشرية المؤهَّلة من الخارج (خصوصاً اجتذاب الأدمغة واصحاب الكفاءات العالية من البلدان الأخرى، وهو ما درجت عليه الولايات المتحدة بصورةٍ خاصة). إن الميزات النسبية الزمنية الناجمة عن امتلاك المعارف المجسَّدة في الإنتاج، تتيح للبلد المعني تخفيض تكاليف الإنتاج، ومن ثم تحقيق الغلبة في المنافسة في الأسواق الخارجية. وتصلح نظرية بوزنير بالدرجة الأولى لتفسير التجارة

بين البلدان المتقدِّمة، أي ليس فقط بين البلدان المؤهَّلة للقيام بدور الزعيم التكنولوجي، بل وكذلك تلك القادرة بالسرعة الكافية على تقليد السّلع الجديدة بكلفة إنتاجٍ أقل.

في السنوات التالية، قام اقتصاديون آخرون على توسيع مقاربة بوزنير وتطويرها. فعمل **بالوغ** (١٩٦٣) على دراسةٍ أكثر تفصيلاً للعلاقة المتبادَلة بين شركاء غير متساوين (من حيث حيازة التكنولوجيا)، وتوصَّل إلى استنتاجِ أنه إذا ما فقد البلد في يوم ما ديناميةَ، أو درجةَ، أو سرعةَ إدخال الابتكارات في الإنتاج، فيمكن أن يبقى في موقعٍ تابعٍ للزعيم التكنولوجي (أي البلد الرائد تكنولوجياً)، أو ربما يدخل في حلقة التخلُّف التكنولوجي المفرغة. فقد نشأ وضعٌ مشابهٌ في بريطانيا بعد الحرب العالمية الثانية، حيث أعاقت وتائرُ النموِّ المتدنِّيةُ في الاقتصاد البريطاني، عملية تحقيق الابتكارات وإدخالها في الإنتاج. الأمر الذي أرغم هذا البلد على زيادة استيراد السّلع التكنولوجية. وكان من شأن العجز الناجم عن ذلك في الميزان التجاري البريطاني، أن أثَّر سلباً على الاستثمار، ما أدّى بدوره إلى تراجعٍ أكبر في إمكانات نموِّ الابتكارات. وكانت محصّلة ذلك، تخلُّف بريطانيا عن منافسيها، الذين استندوا بدورهم على فائض الميزان التجاري لكي يرفعوا مستوى المداخيل ووتائر النموِّ الاقتصادي، ويعملوا على إدخال الابتكارات في الإنتاج، وتعزيز الصادرات، ألخ.

وأكد مؤلِّفون آخرون، وتحديداً **غريمين** و**بالابيرغ** (١٩٨٦)، أن البلدَ موطنَ الابتكار يمكن أن يجد نفسه في لحظةٍ معيَّنةٍ عاجزاً عن الحفاظ على موقع المتفوِّق تكنولوجياً. فالبلد المتفوِّق تكنولوجياً، يمكن أن يحصل على الميزة النسبية من خلال طرح سلعةٍ تكنولوجيةٍ جديدةٍ في السوق، ولكنه يفقد بعد ذلك تلك الميزة، في حال تمكَّن المنافسون من تطوير هذه السّلعة. فهذا البلد قد يجد نفسه مرتبطاً بسلعته تلك التي كانت متقدمةً في البداية، ثم أصبحت عتيقةً نسبياً. وهكذا، فإن البلد المتفوِّق تكنولوجياً قد يفقد تفوُّقه هذا، في حال عمدت البلدان الأخرى إلى زيادة الإنفاق على أغراض البحث العلمي. والمثال على ذلك، ارتفاع مستوى الابتكارات في بلدان أوروبا، واليابان، مقارنةً بالولايات المتحدة.

وعمل **هافباوير** و**فيرنون** وآخرون على تطوير «نظرية الفجوة التكنولوجية»، فرأوا، مثلاً، أن الاختلافات في مستويات الأجور الدولية تُعتبر محدِّداً هامّاً لطول الفترة الزمنية التي تستغرقها الفجوة التكنولوجية، ولتحديد اتجاه التجارة الدولية الناجمة عنها. فالتطوُّرات التكنولوجية، المتمثِّلة في الاختراعات والابتكارات الجديدة، قد تنتقل بسرعةٍ من الدولةِ موطنِ الاختراع أو الابتكار إلى دولٍ أخرى، في حال كانت مستويات الأجور

في هذه الدول أدنى منها في الدولة الأولى، بحيث تسمح بإنتاج السّلعة المعنيَّة بتكاليف أقل من إنتاجها في الدولةِ موطنِ الاختراع.

٢ ـ فيرنون: دورةُ حياةِ السّلعةِ والتجارة الدولية (نظرية دورة حياة السلعة):

وضع الاقتصاديُّ الأميركيُّ ر. **فيرنون** النظريةَ الديناميَّةَ الأخرى للتجارة الدولية. ففي مقالته الكلاسيكية المنشورة في العام ١٩٦٦ بعنوان «**الاستثمارات الدولية والتجارة الدولية في دورة حياة السّلعة**»[١]، اقترح فيرنون استخدام نظرية دورة حياة السّلعة الميكرواقتصادية لتفسير تلك الظاهرة الماكرواقتصادية، المتمثلة بالنشاط الخارجي للشركات الأميركية العابرة للقوميات، في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية. ولا بد هنا من الإشارة إلى بعض الأمور، فغالباً ما يجري في الأدبيات الاقتصادية تناول نظرية فيرنون في سياق تأثير الفجوات التكنولوجية ودورة حياة السّلعة على التجارة الدولية. ولكن الأمر ليس كذلك تماماً. فكما هو واضحٌ من عنوان المقالة، كانت أهداف فيرنون أوسع بعض الشيء. فهو سعى إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية: أين تظهر بسرعةٍ أكبر الأفكار والتكنولوجيا الجديدة لإنتاج السّلع الجديدة؟ أين يبدأ بسرعةٍ أكبر إنتاج تلك السّلع الجديدة؟ ما هي الظروف التي تؤدي إلى تصدير تلك السّلع ونقل إنتاجها إلى الخارج؟ وما هي انعكاسات ذلك على تدفُّقات التجارة الدولية والاستثمارات الدولية؟

استناداً إلى موادّ ومعطياتٍ عمليةٍ عن النشاط الخارجي للشركات الأميركية في حقبة ما بعد الحرب العالمية الثانية، اقترح فيرنون نموذجاً بسيطاً ومبتكَراً، ظلَّ طوال سنواتٍ عديدةٍ واحدةً من أكثر النظريات شيوعاً وتأثيراً، التي تتناول العوامل المؤثِّرة في التجارة الدولية والإنتاج الدولي بصورةٍ شاملة.

ـمراحلُ دورةِ حياةِ السّلعةِ حسب فيرنون[٢]:

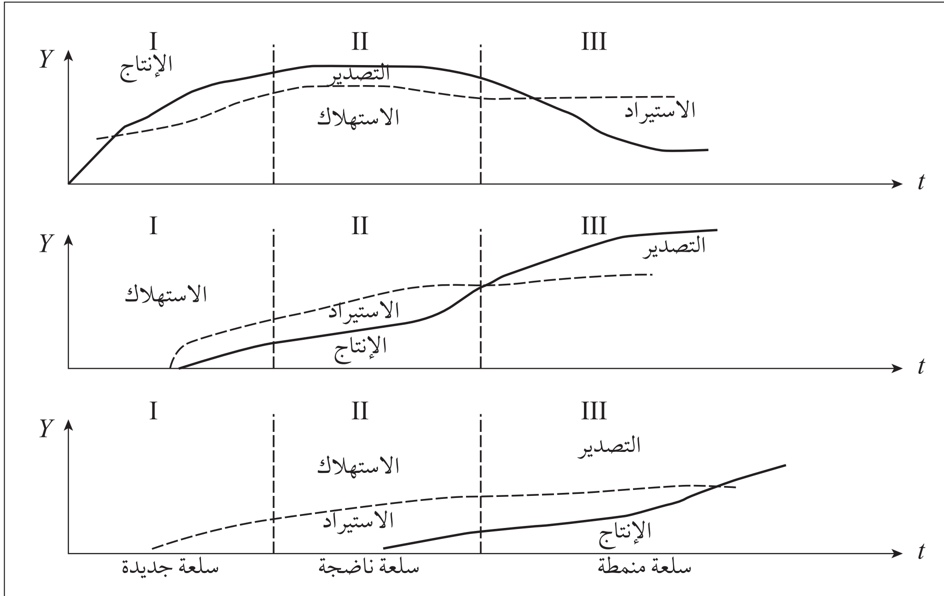
من المعروف أن الحياة السُّوقية للسّلع تتضمن عدة مراحل، أُطلِق عليها اسم «**دورة حياة السّلعة** (أو المنتَج)» (product life cycle). وقد أشار فيرنون إلى ثلاث مراحل في

(١) أنظر: Vernon R. (1966), «International Investment and International Trade in the Product Cycle», The Quarterly Journal of Economics, Vol. 2, p.p.190-207.

(٢) تتضمن الأدبيات الاقتصادية أحياناً خمس مراحل لدورة حياة السلعة، هي مرحلة إعداد السلعة، مرحلة الظهور، مرحلة نمو (توسع) الطلب، مرحلة إشباع الطلب (النضوج)، وأخيراً مرحلة الركود أو الانحطاط (الأفول). وسوف نورد هنا النص الأصلي لنظرية فيرنون كما ورد في مقالته في العام ١٩٦٦ الذي يتحدث فيه عن ثلاث مراحل هي: مرحلة ظهور السلعة الجديدة، مرحلة نضوج السلعة، ومرحلة تنميط السلعة.

دورة حياة السّلعة، يجري تناولها في **الرسم البياني الرقم ٢**، استناداً إلى المعطيات عن الولايات المتحدة الأميركية والبلدان المتقدِّمة الأخرى، والبلدان النامية. على المحاور الأفقية t تظهر المراحل الزمنية، التي تتوافق مع مراحل الدورة. وعلى المحاور العمودية Y تظهر أحجام الإنتاج والاستهلاك وتصدير السّلعة واستيرادها، في لحظةٍ زمنيةٍ معيَّنة.

الرسم البياني الرقم ٢: نموذج دورة حياة السّلعة والتجارة الدولية:



أ ـ مرحلة ظهور السّلعة الجديدة (The new product stage):

خلال هذه المرحلة يكون كلّ الإنتاج متمركِزاً في البلد موطن الابتكار، أي في الولايات المتحدة. وذلك لمجموعةٍ من الأسباب:

أولاً: لأن القسم الأكبر من الإنتاج يكون موجَّهاً إلى السوق المحلية. في البداية، وبقدر ما يجري إنتاج السّلع الجديدة وإدخالها السوق، يظل قدرٌ معيَّنٌ من عدم التأكُّد يشوب عملية إنتاجها وصلاحيتها للسوق. ويمكن حلُّ هذه المشكلات من خلال البنية الإنتاجية المرنة والقرب من المستهلِك، لإقامة علاقةٍ عكسيّةٍ فعَّالةٍ معه، وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال السوق الداخلية. وفي الوقت نفسه، يبدأ تصدير السّلعة إلى الخارج بصورةٍ تدريجية.

ثانياً: يسعى المنتِج إلى الاقتراب قدر الإمكان من المستهلِك، للحصول منه على أيّ معلومةٍ عن السّلعة، لإدخال التعديلات الضرورية عليها، بحيث تتكيَّف مع متطلبات السوق.

ثالثاً: خلال السنوات الأولى من عمر السّلعة، تكون مرونة الطلب السِّعرية عليها ضعيفةً أو حتى معدومةً، لأن المبتكِر يواجه منافسةً ضعيفةً جداً، هذا إذا واجه مثل هذه المنافسة عموماً. وتعمل قوانين حماية الاختراعات على حماية المبتكِر من تقليد سلعته من قبل المنافسين. وهذا يعني أن عبء النفقات العالية المرتبطة بتوطين الإنتاج في بلد الابتكار، يمكن أن يُلقى على كاهل المستهلك، ويكون البلد موطن الابتكار منتِجاً محتكِراً للسّلعة الجديدة.

ب- مرحلةُ نضوجِ السّلعة (The maturing product stage):

مع بلوغ السّلعة مرحلة النضج، تشتدُّ المنافسة التي يواجهها المنتِج المبتكِر في السوق المحلية والأسواق الخارجية. وتنتهي فترة حماية الاختراع، ويبدأ تقليد السّلعة من قِبَل المنتِجين في البلدان الأخرى، وتصبح مرونة الطلب السّعرية أعلى، لأن المنتِج يبدأ بالبحث عن سُبلٍ لتخفيض كلفة الإنتاج. وفي غضون ذلك، يجري تصدير القسم الأكبر من الإنتاج إلى الخارج، وبصورةٍ أساسيةٍ إلى أسواق البلدان المتقدمة. ومن ثم، تجد الشركة المبتكِرة للسّلعة أن من المفيد بالنسبة لها نقل الإنتاج إلى الخارج لتلبية حاجات السوق الخارجية، ساعيةً بذلك إلى تجنُّب نفقات النقل، والاستفادة من انخفاض الأجور، وتذليل أيّ عوائق جمركيةٍ وغير جمركيةٍ تفرضها البلدان المستورِدة. ونتيجةً لذلك، تأخذ صادرات السّلعة من البلد موطن الابتكار بالتراجع والتقلُّص.

ج- مرحلةُ تنميطِ السّلعة (Standardization stage):

عند بلوغ السّلعة مرحلة التنميط، تصبح مرونة الطلب السّعرية عاليةً جداً. وهذا يعني أن المنافسة السّعرية تصبح شديدةً جداً. لذلك يحقِّق الغلبةَ أولئك المنتِجون الذين تتوفر لهم إمكانات نقل الإنتاج إلى المناطق، حيث كلفة الإنتاج أدنى. ونتيجةً لذلك، يأخذ إنتاج السّلعة في البلد موطن الابتكار بالتقلُّص، كما تتراجع صادرات السّلعة من بلد المبتكِر، أو تتوقف كلّياً. وفي المقابل تتزايد مستورداته منها، إلى أن يتحوَّل إلى مستوردٍ لها بالكامل. ويؤدِّي نقل التكنولوجيا وتنميط السّلعة وتكاليف الإنتاج الأدنى في الخارج، إلى إنهاء

دورة حياة السّلعة. ويبدأ البلد موطن الابتكار بتركيز الجهود على الإعداد لإنتاج سلعةٍ جديدةٍ أكثر حداثةً، وإدخالها إلى السوق.

- **بلدُ الابتكارِ وبلدانُ التقليد:**

كما نرى، تبدأ دورة حياة السّلعة بإعداد المنتَج الجديد، الذي يحتاج إنتاجه إلى تكنولوجيا جديدةٍ، وإدخاله إلى السوق. وعلى غرار بوزنير وهافباوير، افترض فيرنون بأن الغالبية العظمى من الابتكارات السّلعية سوف تتحقق في البلدان الغنية، حيث مستوى الأجور مرتفعٌ، لأن في هذه البلدان بالذات تتوفر الظروف الملائمة للقيام بذلك. فمن جهةٍ، يشجع مستوى الأجور العالي المنتِجين على ابتكار السّلع التي توفِّر وقت العمل. ومن جهةٍ أخرى، تتوفر في هذه البلدان سوقٌ ذات طاقةٍ استيعابيةٍ للسّلع المعقَّدة تكنولوجياً، والغالية الثمن بالتالي. إضافةً إلى ذلك، يخلق الطلبُ السريعُ على السّلع الجديدة، البيئةَ الملائمةَ جداً للابتكارات. كما أن وجود عددٍ كبيرٍ من العلماء والمهندسين من ذوي الكفاءات العالية، يساهم بدوره في تحقيق الابتكارات. وانطلاقاً من الواقع الناشئ في اقتصاد ما بعد الحرب العالمية الثانية، اعتبر فيرنون عن حقٍّ بأن الولايات المتحدة الأميركية هي البلد الأكثر تأهيلاً لتبوُّؤ موقع الزعامة تكنولوجياً، أي **بلد الابتكار**، نظراً لامتلاكها قدرةً إنتاجيةً وماليةً هائلةً، وكذلك موارد بشريةً عالية الكفاءة، ولكونها أحد البلدان المتقدمة القليلة التي لم تتعرض للدمار في الحرب العالمية الثانية.

أما **بلدان التقليد**، فيمكن أن تكون البلدان المتقدمة الأخرى، وكذلك بعض البلدان النامية، خصوصاً ذات الاقتصادات الناشئة. فبقدر ما تنتشر التكنولوجيا الجديدة، وتدخل السّلع المنتَجة بواسطتها طور التنميط، فإنها غالباً ما تنتقل بسهولةٍ إلى البلدان حيث كلفة اليد العاملة أدنى. إذ إن إنشاء الفروع الإنتاجية ينجم عنه عادةً ارتفاع تكاليف الاستثمار الأولية، ويتطلب تطوير العمليات التخصّصية، وتدريب العاملين، الخ. ولكن عندما يتمُّ استيعاب التكنولوجيا، تبدأ الجهود لتنميطها من أجل جعلها أقلَّ كلفة. وما أن تصبح التكنولوجيا منمّطةً، تزول ضرورة استخدام اليد العاملة المتخصّصة ذات مستوى الأجور العالي، أو العمليات الإنتاجية المتخصصة المكْلِفة. لذا، فإن تكاليف الإنتاج تأخذ بالتراجع تدريجياً. ومع بلوغ هذه المرحلة، مرحلة التنميط، تصبح عملية نقل التكنولوجيا إلى البلدان، حيث كلفة اليد العاملة متدنيةٌ، أكثر سهولةً نسبياً.

في الوقت الذي تؤكِّد نظرية الفجوة التكنولوجية على أهمية الفجوة الزمنية في عملية تقليد السّلعة، فإن نموذج دورة حياة السّلعة يركِّز الاهتمام على عملية التنميط. ووفقاً لكلا النظريتين، من

المتوقع أن تقوم البلدان الأكثر تطوُّراً صناعياً بتصدير السّلع غير المنمَّطة المنتَجة بواسطة التكنولوجيا الجديدة والأكثر حداثةً، واستيراد السّلع المنتَجة بواسطة التكنولوجيا التقليدية الأقل حداثة.

- **علاقةُ نظريةِ فيرنون بالواقع:**

اتّسمت نظرية فيرنون بدرجةٍ عاليةٍ من الواقعية. ويشكِّل إنتاج أشباه الموصلات أوضح مثالٍ على واقعيتها. فقد جرى اختراع أشباه الموصلات (أي الترانزيستورات) في الولايات المتحدة. ولكن إنتاجها في الخمسينات والستينات من القرن العشرين، انتشر على نطاقٍ واسعٍ في بلدان أوروبا الغربية واليابان. وعندما واجهت الولايات المتحدة منافسةً متزايدةً من المنتِجين في البلدان المتقدمة، عمدت إلى نقل الإنتاج إلى البلدان النامية، وبعد فترةٍ من الزمن صارت بلدانُ جنوب شرق آسيا المنتِجةَ الأساسيةَ لأشباه الموصلات. ربما تفقد البلدان، حيث أجور اليد العاملة مرتفعةٌ، الميزةَ النسبيةَ في سلعةٍ معيَّنةٍ في البداية، ولكنها تعود فتسترجع هذه الميزة النسبية، ما أن تستعيد تفوُّقها التكنولوجي بواسطة الموجة الجديدة من الابتكارات. فتطوير شرائح السيليكون، مثلاً، ساهم في استعادة الولايات المتحدة تفوُّقها في إنتاج أشباه الموصلات، قبل أن ينتقل التفوُّق التكنولوجي مجدَّداً إلى بلدانٍ أخرى.

- **علاقةُ نظريةِ فيرنون بنظريةِ الميزاتِ النسبية:**

ما هي علاقة نموذج فيرنون بنظرية الميزات النسبية؟ ليس من السهل الإجابة عن هذا السؤال. فمن جهةٍ، أشار فيرنون نفسه في مقالته الآنفة الذكر عام ١٩٦٦، إلى أن «الأدوات التحليلية لنموذج هكشر–أولين غير مُرضية». ويمكن اعتبار هذا القول بحدّ ذاته بمثابة ابتعادٍ نظريٍّ عن المسلّمات النيوكلاسيكية. ولكن، من جهةٍ أخرى، من السهل في سياق هذه المسلّمات، تفسير التجارة الدولية من منطلقات دورة حياة السّلعة. فالميزة النسبية في مقاربة فيرنون، تكتسب طابعاً ديناميّاً. فهي، وفقاً لمراحل دورة حياة السّلعة، تنتقل من بلد الابتكار إلى بلد التقليد، بقدر ما يجري تنميط السّلعة الجديدة. والعوامل الضرورية لإنتاج السّلعة تتغيّر مع تغيُّر الزمن. والتجارة هنا تقوم على اكتساب التكنولوجيا الجديدة، التي يمكن اعتبارها بمثابة مجموعةٍ من عوامل الإنتاج الفائضة المؤلَّفة من اليد العاملة ذات الكفاءة العالية، والإنفاق على البحث العلمي.

وقد أظهر فيرنون بأن الإنفاق النسبي على اليد العاملة يلعب دوراً محورياً في تحديد الميزة النسبية. بل وأكثر من ذلك، من المتوقع أن تتغيّر الميزة النسبية المكتَشفة باستمرارٍ مع مرور الزمن، لأن البلدان ذات النفقات العالية توجِّه إنتاجها للاعتماد على التكنولوجيا الجديدة.

ومع انتقال الإنتاج إلى البلدان ذات اليد العاملة الأدنى كلفةً، تنتقل الميزة النسبية لهذا الإنتاج من البلدان الصناعية المتقدمة إلى البلدان الأقل تطوراً. لذا، يمكن بقدرٍ معيَّنٍ، اعتبار نموذج دورة حياة السّلعة ليس نظريةً بديلةً للتجارة الدولية، بل، نوعاً ما، تطويراً لقاعدة نموذج هكشر-أولين، حيث تتحوّل الميزة النسبية الجامدة (الستاتية) إلى ميزةٍ نسبيةٍ ديناميةٍ (متحرِّكة).

-أهميةُ نظريةِ فيرنون:

تتلخّص إحدى السّمات المميّزة لنظرية فيرنون في كونها تقدِّم لنا نموذجاً دينامياً للتجارة الدولية، تتغيّر فيه بنية هذه التجارة مع مرور الزمن، بقدر ما تعْبُرُ فيه السّلع المراحلَ المختلفةَ لدورة حياتها. فعلى غرار ما تقوله نظرية الفجوة التكنولوجية، فإن البلدان يمكن أن تستخدم بفاعليةٍ الميزةَ النسبيةَ خلال فترةٍ زمنيةٍ معيَّنةٍ، لأنها تملك التكنولوجيا الحديثة، غير المتاحة حالياً للمنتِجين في البلدان الأخرى. ولكن، خلافاً لنظرية الفجوة التكنولوجية، فإن نظرية دورة حياة السّلعة تشمل أيضاً عملية الاستثمارات الأجنبية المباشرة بوصفها عنصراً من عناصر العملية الدينامية العامة. ففي هذه الحالة يجري نقل التكنولوجيا إلى الخارج، وينتقل الإنتاج إلى البلدان الأخرى. وقد شَكّلت هذه المقاربةُ لتفسير الإنتاج الدولي في الواقع، تطويراً لنظرية التوزيع الجغرافي لعوامل الإنتاج النيوكلاسيكية.

ومع ذلك، يمكن توجيه انتقاداتٍ لنظرية فيرنون. فهذه النظرية:

أولاً: تقدِّم شرحاً للوضع القائم في ستينات القرن العشرين، أكثر من الوضع الراهن. ففي الستينات كان القسم الأكبر من السّلع الجديدة يطرح في السوق الأميركية قبل أن يجري تصديره إلى البلدان الصناعية الأخرى. ولاحقاً، صار يُستعاض عن التصدير بالإنتاج المحلي في تلك البلدان، لأن الشركات الأميركية العابرة للقوميات أخذت تنشئ لها فروعاً في بلدان أوروبا الغربية والبلدان المتقدمة الأخرى.

واليوم تُطرح السّلع الجديدة في أسواق بلدان أوروبا الغربية واليابان، في آنٍ واحدٍ مع السوق الأميركية. وهذا الأمر يفتح آفاقاً أكبر للتجارة الثنائية الطرف بالسّلع ذات المستوى التكنولوجي العالي، بين البلدان المتقدِّمة.

ثانياً: وهذا أمرٌ بالغ الأهمية، أصبحت غالبية الشركات العالمية الكبرى شركاتٍ عابرةً للقوميات، تملك فروعاً وشركاتٍ تابعةً لها في مختلف أنحاء العالم، وهذا يعني أنه عندما تظهر سلعةٌ جديدةٌ، فإنها تُطرح للبيع في الوقت نفسه تقريباً في مختلف أسواق العالم، بواسطة الفروع الأجنبية للشركة المبتكِرة. ولذا، فإنه يمكن أن يجري منذ البداية التخطيط على المستوى العالمي لطرح السّلعة الجديدة في الأسواق.

إن النشاط العابر للحدود للشركات الكبرى يمحو الفوارق بين البلدان من حيث حيازة عوامل الإنتاج، ويلغي عملياً دور هذه الفوارق بوصفها أساساً للتجارة الدولية، التي يُستعاض عنها أكثر فأكثر اليوم بحركة الاستثمارت والإنتاج الدولي.

٣ـهافباوير: التوفيرُ الديناميُّ بفضلِ تأثيرِ حجمِ الإنتاجِ والتجارة الدولية:

تقدَّم غ. **هافباوير** بنظريةٍ تكنولوجيةٍ جديدةٍ للتجارة الدولية في مقالته «**المواد الاصطناعية ونظرية التجارة الدولية**»[(١)] (١٩٦٦). فاستناداً إلى معطياتٍ عمليةٍ عن تطوُّر قطاع إنتاج المواد الاصطناعية، عمل هافباوير على تطوير فكرة بوزنير عن أن التفوُّق التكنولوجي المؤقت يمنح البلد إمكانية استخدام، في التجارة الدولية، الميزة النسبية في إنتاج السّلع ذات المستوى التكنولوجي العالي، خلال فترةٍ زمنيةٍ محدَّدةٍ، أي خلال ما يسمى **فجوة التقليد**. فقد أدخل هافباوير عنصراً إضافياً في النموذج يساهم في إطالة أمد فجوة التقليد، هو التوفير الدينامي بفضل تأثير حجم الإنتاج. ففي العديد من الفروع الصناعية يتمّ التوفير في تكاليف الإنتاج نتيجة ما يسمى «التعليم أثناء العمل»، أي التعليم خلال عملية الإنتاج نفسها (**learning-by-doing**)، إذ إن خبرة اليد العاملة تنمو في مجرى التكرار المستمر للعمليات نفسها. ونتيجةً لذلك تنخفض التكاليف المتوسطة بقدر ما ينمو الحجم الإجمالي للإنتاج. وبالتالي، يتمكن المنتَج المبتكَر من الاحتفاظ بالميزة النسبية لفترةٍ أطول من الزمن، حتى بعد أن يتمّ تقليد أساليب الإنتاج الجديدة من قبل المنتِجين في البلدان الأخرى.

في هذه الحالة، تصبح الخبرة المُكتسَبة أثناء تنفيذ العمليات، أحد عوامل التقدّم التقني المتمثل في تخفيض نسبة العمل في الوحدة الواحدة المنتجة.

ويتجلّى أحد الأمثلة الكلاسيكية على التعلُّم من خلال الخبرة، في صناعة الطائرات الأميركية التي ضاعفت إنتاجها خلال سنوات الحرب العالمية الثانية، مع تخفيض عدد العاملين في القطاع بمعدل ٢٠ ٪. وعلى غرار بوزنير، أوْلى هافباوير أهميةً كبيرةً للعوامل التي تساهم في تحقيق الابتكارات في بلدانٍ معيَّنةٍ، أكثر من بلدانٍ أخرى لا تتوافر فيها هذه العوامل. طرح هافباوير الفرضية التي تقول بأن الفجوة التكنولوجية أكثر احتمالاً في البلدان حيث مستوى الأجور أعلى، لأن الأجور المرتفعة تحثُّ المُنتِجين والمُستهلِكين على البحث عن وسائل للتوفير في العمل. وخلص إلى استنتاجٍ يؤكد عملياً بالكامل ما قال به

(١) Hufbauer G.C. Synthetic Materials and the theory of international Trade, London, 1966.

كلٌّ من بوزنير وفيرنون، ومفاده أن التصدير المتزايد للسّلع ذات الكثافة التكنولوجية العالية، سوف يجري من البلدان ذات أجور العمل المرتفعة، إلى البلدان ذات أجور العمل الأدنى.

المبحثُ الخامس

الابتكارات، والإنفاقُ على البحثِ العلميِّ والتطوير: يُعتبر السؤال الآتي سؤالاً محوريّاً بالنسبة للمقاربة التكنولوجية للتجارة الدولية: ما هو الدافع إلى تحقيق الابتكارات، ولماذا تكون بلدانٌ معيَّنةٌ «منتجةً» للابتكارات، في حين تكتفي بلدانٌ أخرى باستخدامها؟ لا شك في أن الصدفة أو التوفيق يلعبان دوراً معيَّناً في بعض الأحيان، ولكن ثمة في الأساس عواملُ منتظمةٌ تلعب دوراً رئيساً في هذا المجال. فبما أن تطوُّر التكنولوجيا إنما هو عمليةٌ موجَّهةٌ وليست عفويةً، فمن المهم أن ندرك لماذا تنفق بلدانٌ معيَّنةٌ على البحث العلمي أكثر مما تنفقه بلدانٌ أخرى.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الإنفاق على أغراض البحث العلمي والتطوير Research and Development (R&D) يُعتبر المؤشِّر الأساسي على القدرات الابتكارية للشركة أو البلد، والذي يتجسّد في نهاية المطاف في سلعٍ جديدةٍ أو عملياتٍ تقوم على التكنولوجيا الأكثر حداثة.

يمكن أن يرتبط الإنفاق على البحث العلمي في مختلف البلدان بمجموعةٍ من العوامل:

أولاً: اختلاف البنى المؤسّساتية. فعلى سبيل المثال، يمكن لقوانين تسجيل براءات الاختراع الجيدة أن تساهم في تشجيع البحث العلمي، كما يمكن للتسهيلات الضريبية أن تساهم بصورةٍ إيجابيةٍ في هذا المجال.

ثانياً: يمكن أن يحوز البلد فائضاً من العوامل التي تساهم في تطوير البحث العلمي، من علماء ومهندسين واختصاصيين وتجهيزاتٍ ضروريةٍ ورؤوسِ أموالٍ كافيةٍ لتمويل هذا النشاط. ويلعب النظام التعليمي المتطوِّر والمتشعِّب دوراً محورياً في هذا المجال. فوجود اليد العاملة الكفوءة والماهرة الملائمة لإنتاج السّلع التكنولوجية الجديدة، ما هو إلا نتيجة لقراراتٍ سابقةٍ حول الاستثمار في التعليم، ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بوجود رأس المال البشري المناسب في البلد المعني.

ثالثاً: يحتاج المبتكِرون إلى السوق لتسويق سلعهم. وعليهم أن يعرفوا ما الذي ترغب به السوق، وما هي الظروف المؤسساتية والقانونية المتوفرة لعرض هذه السّلع وبيعها. كما من الضروري أن تكون السوق كبيرةً وذاتَ قدرةٍ استيعابيةٍ واسعةٍ (بمعنى القدرة الشرائية العالية)، لأن السّلع الجديدة المبتكَرة تكون عادةً باهظة الثمن في البداية، وينبغي أن يكون مبتكِرو هذه السّلع على يقينٍ من أن سلَعَهم هذه ستجد من هو قادرٌ على شرائها. ولا بد من أن تتوفر لديهم هذه الثقة، قبل أن يبدأوا بالاستثمار في إنتاج السّلع الجديدة. كل هذه العوامل تدلّ على أن

الدول الصناعية الغنية تكون عادةً في مقدّمة الدول التي تظهر فيها الابتكارات الجديدة. لقد بلغ الإنفاق الإجمالي على أغراض البحث العلمي في مختلف أنحاء العالم ١,٤٧٨ تريليون دولار في العام ٢٠١٣. هذا ما يشير إليه تقرير «**العلم، التكنولوجيا والصناعة- ٢٠١٥**» الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)[١]. يتضمّن هذا التقرير الذي تُعدُّه وتنشره المنظمة مرةً كل عامين، تحليلاً للاتجاهات العالمية في مجال الإنفاق على العلم والتعليم، وعلى تطوير قطاعات الاقتصاد ذات المحتوى التكنولوجي العالي في البلدان الصناعية المتقدمة.

على امتداد سنواتٍ طوالٍ، ظلت الولايات المتحدة الأميركية تحتل الموقع الأول من حيث الإنفاق على البحث العلمي، متقدمةً بأشواطٍ كبيرةٍ على البلدان الأخرى، حيث بلغ إنفاقها على أغراض البحث العلمي ٤٣٣ مليار دولارٍ في العام ٢٠١٣. وجاءت الصين في الموقع الثاني (٣١٨ مليار دولار، مقارنة بمبلغ ١١٥ ملياراً عام ٢٠٠٥)، تليها اليابان (حوالى ١٥٠ مليار دولار)، متقدمةً على ألمانيا (قرابة ٧٠ مليار دولار)، ثم كوريا الجنوبية (٥٠ ملياراً تقريباً). أما روسيا، البلد الغني تاريخياً بالعلماء ورأس المال البشري والمعرفي، فلم يتجاوز إنفاقها على البحث العلمي الـ ٢٤ مليار دولارٍ في العام نفسه. أما ترتيب الدول من حيث نسبة الإنفاق على البحث العلمي والتطوير إلى الناتج المحلي الإجمالي، فقد جاءت إسرائيل في المرتبة الأولى بنسبة ٤,٢٪ من الناتج المحلي، تليها كوريا الجنوبية (٤,١٪)، ثم اليابان (٣,٥٪)، تليها بلدانٌ صغيرةٌ نسبياً من حيث الحجم، ولكنها على درجةٍ عاليةٍ من التطور، كفنلندا والسويد والدانمارك وسويسرا (بنِسَبٍ تتراوح بين ٣ و٣,٣٪). أما في روسيا، فقد شكّلت نسبة الإنفاق على أغراض البحث العلمي ١,٢٪ فقط من إجمالي الناتج المحلي في العام ٢٠١٣. وتجدر الإشارة إلى أن نسبة تمويل البحث العلمي من ميزانية الدولة تبلغ حوالى ٣٠٪ في الصين، وقرابة ٢٨٪ في الولايات المتحدة، و١٨٪ في اليابان. وفي روسيا تصل هذه النسبة إلى ٤٠٪، مما يشير إلى ضعف دور القطاع الخاص في هذا البلد، وإلى أن الدولة لا تزال تأخذ على عاتقها جزءاً مهماً من الإنفاق في هذا المجال. أين هو العالَمُ العربيُّ من كل ذلك؟ العالَم العربيُّ الذي تصل فيه مؤشِّرات الإنفاق على شراء الأسلحة إلى مستوياتٍ قياسيةٍ، ويهدر ثرواتٍ طائلةً على التقاتل والحروب الداخلية، ويبذِّر ثرواته على امتلاك أحدث ما توصلت اليه العقول الغربية من تكنولوجيا وتقنياتٍ حديثةٍ، استهلاكيةٍ في الغالب، للتفاخر بالامتلاك من دون

(١) كل المعطيات الـواردة في الفقرة أدناه مأخوذة من هذا التقرير: OECD Science, Technology and Industry, Scoreboeard 2016.

مساهمةٍ تُذكر في عملية الابتكار، هذا العالَمُ العربيُّ، من البدهي أن تغيب فيه الأرقام التي تعكس الإنفاق على البحث العلمي والتطوير، لأن هذا النوع من الإنفاق شبهُ معدومٍ في الواقع. ففي مصر، مثلاً، لايتجاوز الإنفاق على البحث العلمي والتطوير نسبة ٠,٦٨٪ من الناتج المحلي الإجمالي، وفي الأردن تصل هذه النسبة إلى ٠,٢٪. ونحن على يقينٍ من أنها لا تزيد عن ذلك في البلدان العربية الأخرى، أو ربما هي معدومةٌ كلياً. بل ثمة أرقامٌ أكثر سوداويةً: إذ لا تتجاوز حصة الفرد الواحد في العالم العربي من الإنفاق على البحث العلمي ١٤ دولاراً للفرد الواحد، في حين تصل إلى ١٢٠٠ دولارٍ في الولايات المتحدة والدول الأوروبية. وقد بلغ عدد الأبحاث العلمية المنشورة على مستوى العالم حوالى ٣ ملايين بحثٍ في العام ٢٠١٢، لم تتجاوز مساهمة الدول العربية فيها ٣٨,٥ ألف بحثٍ فقط. ولم يسجِّل العرب في تاريخهم الحديث سوى ٨٦٣ براءة اختراعٍ (للمقارنة فقط نشير إلى أن اسرائيل سجلت ١٦٣٠٥ براءات اختراعٍ في تاريخها القصير). فعن أيِّ نموٍّ اقتصاديٍّ أو تنميةٍ مُستدامةٍ في عالمنا العربي يمكن الحديث في ظل هذا الواقع **المرير!!؟**

المراجع:

العربية:

١ ـ ريفكين، جيرمي، **عصر الفرص، الثقافة الجديدة للرأسمالية حيث الحياة تجربة مكلفة،** أبوظبي: منشورات مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، ٢٠٠٣.

٢ ـ ماركس، كارل، انجلز، فريدريك، **البيان الشيوعي**، طبعة نيويورك، ١٩٥٥.

٣ـ شرر فريدريك، **نظرة جديدة إلى النمو الاقتصادي وتأثره بالابتكار التكنولوجي،** ترجمة: علي أبو عمشة، المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكان، ٢٠٠١.

٤ ـ دياب، محمد، **التجارة الدولية في عصر العولمة، بيروت**: دار المنهل اللبناني، ٢٠١٠.

الأجنبية:

1- Vernon R. (1966), «International Investment and International Trade in the Product Cycle», The Quarterly Journal of Economics, Vol. 2.

2- OECD Science, Technology and Industry, Scoreboeard, 2016.

3- Menshikov S., Klimenko L., The long waves in the economy, Berlin, 1989.

4- Poletayev A., Long Waves in Profit Rates in Four Countries, Bruxel, 1989.

5- Duijn, Van, The long Waves in Economic Life L, 1983.

6- Posner, M., (1961), International Trade & Technical Change - Oxford Economic papers, Vol.13, Iss.3.

7- Hufbauer, G.C., Synthetic Materials and the theory of international Trade, London, 1966.

قياسُ مدى تبنِّي استراتيجياتِ (Porter) التنافسيةِ في المصارفِ التجاريةِ الجزائريةِ الحكومية

Measuring The Extent of Adoption of Porter's Competitive Strategies by Algerian Public Commercial Banks

د. أبو بكر الشريف خوالد
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
جامعة باجي مختار، عنابة - الجزائر

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى تبنيِّ استراتيجيات (Porter) التنافسية الثلاث: استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز من طرف المصارف التجارية الجزائرية الحكومية، ولتحقيق هذا الهدف تأسست هذه الدراسة على المنهج الوصفيِّ التحليليِّ، حيث تمّ الاعتماد على أداة الاستبانة في جمع البيانات الأولية عن عَيِّنةٍ من مدراء وموظفي المصارف التجارية الجزائرية الحكومية، وقد جاءت نتائج الدراسة الميدانية مؤكدةً فرضية الدراسة الرئيسة القائلة: «تتبنّى المصارف التجارية الجزائرية الحكومية مختلف استراتيجيات (Porter) التنافسية من وجهة نظر مدرائها وموظفيها»، وعلى ضوء ما تمَّ التوصل إليه من نتائج، تمَّ تقديم مجموعةٍ من التوصيات التي تُسهم في تحسين تبنيِّ مختلف الاستراتيجيات التنافسية في المصارف التجارية الجزائرية الحكومية.

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجيات التنافسية - بورتر - استراتيجية قيادة التكلفة - استراتيجية التميز- استراتيجية التركيز - المصارف التجارية الجزائرية الحكومية.

Abstract: This research aimed to evaluating the adoption of Porter's generic competitive strategies: «cost leadership, differentiation strategy, focus strategies» by Algerian public commercial banks, For this reason the study adopted the descriptive analytical method using the questionnaire tool to collect the primary data from a sample that consists of some directors and employees of Algerian public banks, The results of the field study confirmed the principal hypothesis of the research which indicated that: «the Algerian public commercial banks adopt the three Porter's generic competitive strategies from the point of view of their directors and employees», In the light of this result the study presented a set of recommendations that contribute to improve the application of Porter's generic competitive strategy in Algerian public commercial banks.

Keywords: Competitive Strategies - Porter - Cost Leadership Strategy - Differentiation Strategy - Focus Strategy - Algerian Public Commercial Banks.

المقدمة

يُعَدُّ القطاع المصرفي من أهم القطاعات الاقتصادية وأكثرها تأثّراً بالتّطوُّرات العالمية المختلفة واستجابةً لها، والتي أفرزتها ظاهرة العولمة المالية أو المصرفية، وكان في صدارتها تبدُّل قواعد المنافسة وتغيُّرُ ملامحها، فقد شهدت الساحة المصرفية العالمية، مع نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين، العديدَ من التطوُّرات في مجال الصيرفة، كنموِّ ظاهرة الاندماجات والتكتُّلات المصرفية، التوسُّع في استخدام المعاملات المصرفية الالكترونية، التوجُّه نحو الصيرفة الشاملة، تزايد وتيرة حدوث الأزمات المالية والمصرفية،... وغيرها، كل ذلك عزَّز من أهمية امتلاك المصارف التجارية لاستراتيجياتٍ تنافسيةٍ فعَّالةٍ، تستطيع من خلالها الصمود والبقاء في ظل هذه الأوضاع الصعبة.

أولاً: مشكلةُ الدراسة

لقد شهد القطاعُ المصرفيُّ الجزائريُّ، مع بداية التسعينات من القرن الماضي، مجموعةً من الإصلاحات التي تبنَّتها الدولة من خلال عدة قوانين ومراسيم، أبرزها قانون النقد والقرض (٩٠/ ١٠) الذي جسَّدت الجزائرُ من خلاله نيَّتها في القيام بعملية تحرير مصرفيٍّ شاملةٍ، وذلك استجابةً لمقتضيات العولمة المالية، خصوصاً وأن الجزائر تستعدُّ للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة (WTO)، التي ينصُّ بعضُ اتفاقياتها على تحرير

تجارة الخدمات المالية والمصرفية. وبذلك، فقد كان إصدار قانون النقد والقرض إيذاناً بانتهاء مرحلةٍ والشروع في مرحلةٍ جديدةٍ تعطي المصارف التجارية الجزائرية حريةً أكبر في ممارسة وظائفها الأساسية (تلقِّي الودائع، ومنح القروض)، مع فتح المجال للسوق المصرفية الجزائرية أمام المصارف الخاصة، محليةً كانت أم أجنبية.

وأمام هذا المناخ الجديد الذي أفرزته مختلف الإصلاحات المصرفية التي شهدتها البلاد، وجدت المصارفُ التجاريةُ الجزائريةُ الحكوميةُ نفسَها تنْشَط في محيطٍ تنافسيٍّ مفتوحٍ، وأمام تحدِّياتٍ مصرفيةٍ جديدةٍ، من تطوُّرٍ تقنيٍّ مصرفيٍّ هائلٍ، واحتدامِ المنافسةِ بدخول مصارف أجنبيةٍ ذائعة الصيت إلى السوق المصرفية الجزائرية، وتطوُّرِ وعيِ العملاء وتغيُّرِ تفضيلاتهم، وتنامي ظاهرة الاندماجات المصرفية، والاتجاهِ نحو خصخصة المصارف التجارية الجزائرية الحكومية، وزيادةِ وتنوُّعِ الأنشطة المصرفية، وضرورةِ التحوُّل نحو مفهوم المصارف الشاملة، وزيادة المخاطر المُحدقة بالمصارف وتنوُّعها، مع ضرورة التزامها بمقررات لجنة بازل، وتزايدِ حدوث الأزمات المالية والمصرفية... وغيرها، وبالتالي، فمن الضروريِّ على المصارف التجارية الجزائرية الحكومية أن تجد لنفسها مجموعةً من الاستراتيجيات التنافسية الناجعة التي تُمكِّنها من مجابهة تلك التحدِّيات، وتضمن لها الاستمرار والبقاء في ظل هذه الأوضاع الجديدة.

واتساقاً مع ما تقدَّم، تأتي هذه الدراسة، في محاولةٍ لمعرفة مدى تطبيق المصارف التجارية الجزائرية الحكومية لأشهر نموذجٍ من نماذج الاستراتيجيات التنافسية، وهو نموذج (Porter)، وذلك من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

- ما مدى تبنِّي المصارف التجارية الجزائرية الحكومية لمختلف استراتيجيات (Porter) التنافسية الثلاث؟

ثانياً: فرضياتُ الدراسة

بغية الإجابة عن مشكلة الدراسة، صاغ الباحثُ فرضيةً رئيسةً، وثلاثَ فرضياتٍ فرعيةٍ، وذلك كما يأتي:

الفرضيةُ الرئيسة: تتبنّى المصارف التجارية الجزائرية الحكومية مختلفَ استراتيجيات (Porter) التنافسية من وجهة نظر مدرائها وموظفيها.

وستتمُّ الإجابةُ عن الفرضية الرئيسة من خلال الإجابة عن الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضيةُ الفرعيةُ الأولى: تتبنّى المصارف التجارية الجزائرية الحكومية استراتيجيةَ قيادة التكلفة من وجهة نظر مدرائها وموظفيها.

الفرضيةُ الفرعيةُ الثانية: تتبنّى المصارف التجارية الجزائرية الحكومية استراتيجيةَ التمييز من وجهة نظر مدرائها وموظفيها.

الفرضيةُ الفرعيةُ الثالثة: تتبنّى المصارف التجارية الجزائرية الحكومية استراتيجيةَ التركيز من وجهة نظر مدرائها وموظفيها.

ثالثاً: أهميةُ الدراسة

تستمدُّ هذه الدراسةُ أهميَّتَها من:

١ـ **الأهمية العلمية**: كون الدراسة، وحسب اطلاع الباحث، نادرةً من نوعها في الجزائر والوطن العربي، إذ إن هناك نقصاً كبيراً في الدراسات والأبحاث التي تركِّز على مثل هكذا موضوعات، وبالتالي، ستكون هذه الدراسة إضافةً متواضعةً للمكتبتين الجزائرية والعربية.

٢ـ **الأهمية العملية**: تساهم هذه الدراسة في توجيه المصارف التجارية الجزائرية الحكومية المبحوثة باتجاه تعزيز مزاياها التنافسية، كما توفِّر قاعدةً من المعلومات ذات الطبيعة الكمِّية والتي من الممكن أن تساعد مُتَّخذي القرارات في المصارف المبحوثة مستقبلاً.

رابعاً: أهدافُ الدراسة

هدفت هذه الدراسة عموماً إلى تحقيق جملةٍ من الأهداف، أبرزها:

١ـ محاولة فهم طبيعة مفهوم الاستراتيجيات التنافسية، وكذلك مختلف أشكال هذه الاستراتيجيات، وفقاً لأشهر نموذجٍ لها وهو نموذج (Porter).

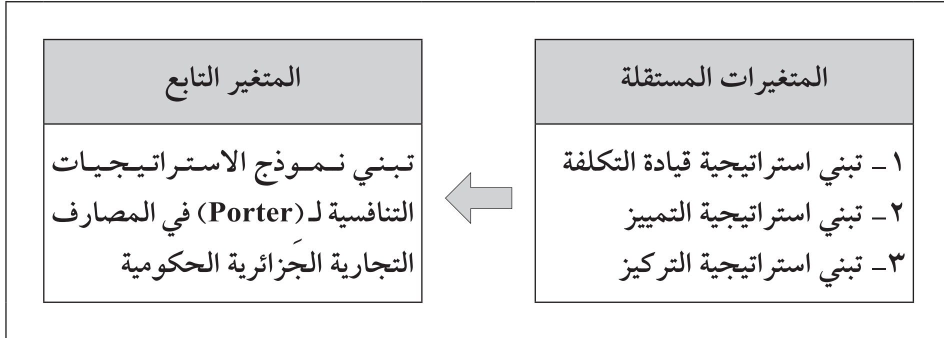
٢ـ التعرُّف على مدى تبنِّي المصارف التجارية الجزائرية الحكومية لمختلف استراتيجيات (Porter) التنافسية، وتطبيقها لها.

٣ـ محاولة لَفتِ انتباه مديري المصارف التجارية الجزائرية الحكومية إلى أهمية تبنِّي إستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية من جهةٍ، وتبنِّي مختلف الباحثين والأكاديميين للاجتهاد، وإجراء بحوثٍ ودراساتٍ أخرى في هذا الموضوع الحيويِّ من جهةٍ أخرى.

خامساً: نموذجُ الدراسة

بغية تحقيق أهداف الدراسة، انطلق الباحثُ من النموذج الفرضي المُوضَّح في الشكل الآتي:

الشكل: (٠١) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث.

الدراساتُ السابقةُ ومُميِّزات الدراسة الحالية عنها

أولاً: الدراساتُ السابقة

رغم قلّة الدراسات التي تعرّضت لتطبيق استراتيجيات (Porter) التنافسية في المصارف، فقد أمكن الاطّلاع على بعض الدراسات ذات الصلة بالموضوع بشكلٍ مباشرٍ وغير مباشرٍ، والتي يمكن عرض أحدثها فيما يأتي:

١ ـ دراسةُ (Chan and Wong, 1999)[١]

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح علاقة استراتيجيات (Porter) التنافسية بالأداء في المصارف التجارية الدولية (الأجنبية) العاملة بهونغ كونغ، والبالغ عددها (١٦٦) مصرفاً بنسبة (٩١٪) من إجمالي المصارف، وذلك بالتركيز على ثلاث استراتيجياتٍ هي: استراتيجية التمييز الواسعة النطاق، استراتيجية التركيز الضيِّقة النطاق، واستراتيجية قيادة التكلفة. ولتحقيق الهدف السابق الذكر، قام الباحثان بتصميم استبانةٍ تمَّ توزيعها إلكترونياً (عبر الإيميل) على عيِّنةٍ مكوَّنةٍ من (٧١) مديراً من مدراء المصارف المبحوثة، وبعد عملية التحليل الإحصائيِّ باستخدام أسلوب التحليل العامليِّ، توصَّلت الدراسة

(١) - Chan Ricky Yee-Kwong and Wong Y.H, (1999), Bank Generic Strategies: Does Porter's Theory Apply In An International Banking Center, International Business Review, Vol.08, October.

إلى إثبات دور الاستراتيجيات التنافسية لـ (Porter) في تحسين أداء المصارف التجارية العاملة في هونغ كونغ، مع اعتماد هذه الأخيرة على عدة استراتيجياتٍ لتحقيق ذلك.

٢- دراسةُ (Minarik, 2007)[١]

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة المُفاضلة بين استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التمييز، اللتين اقترحهما (Porter)، ومحاولة تحديد أيٍّ من هاتين الاستراتيجيتين هي الأصلح للمنظمة. ولتحقيق الهدف السابق الذكر، جاءت هذه الدراسة ضمن قالَبٍ وصفيٍّ تحليليٍّ، مع استخدام الباحثة لأسلوب المقابلة مع أربعةٍ من المستشارين المتخصِّصين في الميدان من دولة السويد، وقد أظهرت نتائج المقابلة والتحليل النظري إمكانية المُفاضلة بين مختلف استراتيجيات (Porter) التنافسية، خصوصاً في ظلِّ عدم وجود اتفاقٍ بشأن المزج بين تلك الاستراتيجيات وما يعرف بالاستراتيجية الهجينة أو المختلطة.

٣- دراسةُ (جبر وآخرون، ٢٠٠٩)[٢]

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان الشكل المُتَّبع من أشكال استراتيجيات (Porter) التنافسية في سوق المُنتَجات العراقية. ولتحقيق الهدف السابق الذكر، جاء هذا البحث على شكل دراسةٍ مقارنةٍ بين الاستراتيجيات التنافسية المتَّبعة في شركة الألبسة الجاهزة، ومثيلاتها المتَّبعة في شركة المنتجات النسيجية، وذلك عبر استقصاء آراء عيِّنةٍ عشوائيةٍ مكوَّنةٍ من (١٥) مديراً ومسؤولاً من كلِّ شركةٍ، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن شركة الألبسة الجاهزة تُركِّز على استراتيجية التميز، في حين أن شركة المنتجات النسيجية تُركِّز على استراتيجية قيادة التكلفة.

٤- دراسةُ (Bordean et al, 2010)[٣]

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مدى استخدام استراتيجيات (Porter) التنافسية في الفنادق الرومانية، وذلك من خلال التركيز على أربع استراتيجياتٍ أساسيةٍ، هي:

(١) - Minarik, Martina (2007), Cost Leadership And Differentiation: An Investigation Of The Fundamental Trade-Off Between Porter's Leadership And Differentiation Strategies, Unpublished M.Sc Thesis In International Business, Institute Of International Business, Stockholm School Of Economics, Sweden.

(٢) عباس وليد جبر وحسين أحمد جلاب ومحمد بشرى كاظم، المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية: دراسة مقارنة، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٠٤)، العدد (١٣)، ٢٠٠٩.

(٣) - Bordean, Ovidiu N., Borza Anca I., Nistor Razvan L., Mitra Catalina S., (2010), The Use Of Michael Porter's Generic Strategies In The Romanian Hotel Industry, International Journal Of trade, Economics And Finance, Vol.01, No.02, August.

استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز عبر التمييز، استراتيجية الاتباع، والاستراتيجية المختلطة أو الهجينة. ولتحقيق الهدف السابق الذكر، أجرى هؤلاء الباحثون مسحاً ميدانياً لآراء عَيِّنةٍ مكوَّنةٍ من (٦٩) مدير فندقٍ من الفنادق العاملة في الشمال الغربي لدولة رومانيا، وبعد عملية التحليل الإحصائي، أظهرت النتائج وجود عددٍ من الممارسات المرتبطة بتبنِّي الفنادق المبحوثة للاستراتيجيات الأربع التي اقترحها الباحثون نقلاً عن (Porter).

٥- دراسةُ (Tanwar, 2013)[1]

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح طبيعة الاستراتيجيات التنافسية التي اقترحها (Porter)، وأهميتها، وهي: استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التميز، واستراتيجية التركيز. ولتحقيق الهدف السابق الذكر، جاءت هذه الدراسة ضمن قالَبٍ نظريٍّ تحليليٍّ متينٍ، مع عرضِ حالاتٍ ميدانيةٍ ناجحةٍ عن كل استراتيجيةٍ من الاستراتيجيات الثلاث السابقة الذكر. وقد توصّلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج، أبرزها إثبات أهمية الاستراتيجيات التنافسية الثلاث لـ (Porter) في تحقيق تفوُّق المنظمة على منافسيها. كما أكَّدت الدراسة أيضا إمكانية المزج بين مختلف هذه الاستراتيجيات التنافسية، خصوصاً في المدى القصير، لكن عملية المزج بينها قد تفشل في المدى الطويل.

٦- دراسةُ (مزوغ، ٢٠١٣)[2]

جاء هذا البحث على شكل دراسةٍ نقديةٍ لمختلف إستراتيجيات (Porter) التنافسية، وقد بُنيت هذه الدراسة على مجموعةٍ من الانتقادات التي وُجِّهت لمختلف الاستراتيجيات التنافسية التي قدمها (Porter)، مع وضع إطارٍ منهجيٍّ لتلك الانتقادات، وتحليلها لإثبات صحتها أو نفيها، وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتيجةٍ أساسيةٍ مفادها إمكانية اتباع المنظمات لأكثر من استراتيجيةٍ تنافسيةٍ في آنٍ واحدٍ، على عكس ما أشار إليه (Porter) حول عدم إمكانية اتباع أكثر من استراتيجيةٍ تنافسيةٍ واحدةٍ في السوق، إذ ينبغي التركيز إما على استراتيجية قيادة التكلفة، أو استراتيجية التميز، أو استراتيجية التركيز.

(١) - Tanwar Ritika, (2013), Porter's Generic Competitive Strategies, IORS Journal Of Business And Management, Vol.15, No.01.

(٢) عادل مزوغ، دراسة نقدية لإستراتيجيات (Porter) التنافسية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، العدد (١٠)، جوان/ حزيران ٢٠١٣.

٧- دراسةُ (Akcagun and al, 2014)[١]

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع استخدام استراتيجيات (Porter) التنافسية في شركات صناعة الملابس التركية، ودورها في نجاحها، ومساعدتها على تحقيق المزايا التنافسية في الأسواق العالمية، وذلك من خلال التركيز على أربع استراتيجياتٍ أساسيةٍ، هي: استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمييز، استراتيجية التركيز، واستراتيجية قيادة التكلفة الإنتاجية. ولتحقيق الهدف السابق الذكر، قام الباحثون بتحليل نتائج (٥٠٠) شركةٍ تركيةٍ متخصِّصةٍ في صناعة النسيج وحائزةٍ على شهادة الـ (ISO)، وقد أظهرت نتائج التحليل أن أول استراتيجيةٍ يتم تبنِّيها من طرف الشركات المبحوثة هي استراتيجية قيادة التكلفة، تليها استراتيجية التمييز.

٨- دراسةُ (Auka, 2014)[٢]

هدفت هذه الدراسة عموماً إلى توضيح أثر الاستراتيجيات التنافسية الثلاث التي اقترحها (Porter)، وهي: استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمييز، واستراتيجية التركيز، في تحقيق رضا عملاء المصارف التجارية الكينية. ولتحقيق الهدف السابق الذكر، قام الباحث باستطلاع آراء عَيِّنةٍ عشوائيةٍ منتظمةٍ، ومُكوَّنةٍ من (٣٨٤) عميلاً من عملاء المصارف التجارية العاملة بمحافظة ناكورو (Nakuru)، الذين تتجاوز مدة تعاملهم مع المصارف المبحوثة مدة الخمس سنواتٍ، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج، أبرزها تبنِّي المصارف التجارية الكينية المبحوثة لمختلف الاستراتيجيات التنافسية الثلاث لـ (Porter)، وأن تطبيق هذه الاستراتيجيات يساهم بشكلٍ ايجابيٍّ في تحقيق رضا العملاء المبحوثين.

ثانياً: مميِّزاتُ الدراسةِ الحاليةِ عن الدراساتِ السابقة

بالاطلاع على مختلف الدراسات السابقة والتي تمَّ عرضها آنفاً، يتَّضح أنها قد عالجت مدى تبنِّي استراتيجيات (Porter) التنافسية الثلاث، وهي: استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمييز، واستراتيجية التركيز، في قطاعاتٍ اقتصاديةٍ مختلفةٍ، كقطاع الفندقة (دراسة Bordean et al, 2010)، قطاع النسيج (دراسة جبر وآخرون، ٢٠٠٩)،

(١) - Akcagun Engin, Dal Vedat, (2014), The Use Of M. Porter's Generic Strategies In The Turkish Apparel Industry And Strategy Proposals For Companies, Journal Of Textile And Apparel, Vol.24, No.02, April.

(٢) - Auka Daniel Onwonga, (2014), Porter's Generic Competitive Strategies And Customer Satisfaction In Commercial Banks In Kenya, Eurasian Business And Marketing Research Journal, Vol.01, No.01, December.

ودراسة (Akcagun and al 2014)...، وغيرها من القطاعات الأخرى، في حين أن الدراسة الحالية، مع قلّةٍ من الدراسات الأخرى، كدراسة (Chan and Wong, 1999)، ودراسة (Auka, 2014)، قد ركَّزت على قطاعٍ مهمٍّ جداً يلعب دوراً بارزاً في دفع عجلة التنمية في مختلف الأقطار والبلدان، وهو القطاعُ المصرفيُّ، حيث سعت هذه الدراسة إلى توضيح مدى تبنِّي الاستراتيجيات التنافسية في القطاع المصرفي الجزائري كأداةٍ لتحقيق الميزة التنافسية لمختلف المصارف التجارية الجزائرية.

وما يميِّز هذه الدراسة هو طبيعة المصارف التجارية التي تمَّ التركيز على دراستها، وهي المصارف الحكومية الجزائرية التي تشير جُلُّ الدراسات الاقتصادية المتعلقة بالقطاع المصرفي الجزائري إلى ضرورة إعادة تحديثها، وعصرنتها، وتأهيلها، وتعزيز قدراتها التنافسية، وهذا بالضبط ما ترمي إليه هذه الدراسة، من خلال تركيزها على أهمية تطبيق مختلف الاستراتيجيات التنافسية في المصارف كوسيلةٍ لتحقيق تفوُّقها وسبقها التنافسي.

كما تُعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة جداً التي تناولت موضوع ضرورة تبنِّي مختلف استراتيجيات (Porter) التنافسية في الصناعة المصرفية في الجزائر خصوصاً، والوطن العربي عموماً، كما أنها أتت كمحاولةٍ لوضع أولى اللَّبنات، لتأسيس دراساتٍ لاحقةٍ حول هذا الموضوع، وبالأخصِّ في الجزائر.

الإطارُ النظريُّ للدراسة

أولاً: مفهومُ الاستراتيجياتِ التنافسيةِ وأهميَّتُها

قبل الولوج إلى مفهوم الاستراتيجيات التنافسية، سنعرج أولاً على مفهوم مصطلح «الاستراتيجية» الذي ظهر لأول مرةٍ في الميدان العسكري، إذ إن الاستراتيجية هي كلمةٌ يونانيةُ الأصلِ مشتقةٌ من المصطلح اليوناني القديم (Strategos)، والذي يعني: «فنّ إدارة وقيادة الجيوش»(١).

وبمرور الزمن، ومع نهاية الحرب العالمية الثانية، بدأ انتقال مفهوم الاستراتيجية من الميدان العسكري إلى ميدان إدارة الأعمال، ومن بين أوائل الباحثين الذين تناولوا مفهوم الاستراتيجية، نجد كلّاً من (Von Neumman and Morgenster) سنة (١٩٤٧)، حيث عرَّفاها على أنها: «سلسلةٌ من التصرُّفات التي تقوم بها المنظمة، والتي تُقرَّر بناءً على موقفٍ معيَّنٍ».

(١) - Karlöf Bengt and Lövingsson Fredrik Helin, (2005), The A-Z Of Managements Concepts And Models, Thorogood Publishing, London, U.K, P: 355.

في حين عرَّفها (Ansoff) على أنها: «تلك العملية التي تختصُّ بالأهداف الطويلة المدى، وطرق تحقيقها التي تؤثِّر في النظام ككل»(١).

أما (Bachy et Harache, 2010)، فقد عرَّفا الاستراتيجيةَ على أنها: «فنُّ تحقيق الأهداف، إذ تتضمّن الاختيارَ بين عدة بدائلَ متاحةٍ، واعتماد أحسن الوسائل والموارد الضرورية»، كما عرَّفاها أيضاً بأنها: «شكلٌ مترابطٌ من الأنشطة الموجَّهة نحو خلق الاختلاف بين المنظمة ومنافسيها»(٢).

في حين عرَّفها (Meier, 2009) على أنها: «مجموعة القرارات والممارسات التي تتبعها المنظمة في المدى الطويل، والتي تُحدِّد: رسالةَ المنظمة، مختلفَ أنشطتها، وكذلك طريقةَ تنظيمها وعملها»(٣).

أما (أبو قحف، ٢٠٠٠) فقد عرَّف الاستراتيجية على أنها: «رؤيةٌ بعيدةُ المدى لما يجب أن تكون عليه المنظمةُ في المستقبل، مع حشد الموارد اللازمة لذلك في إطار البيئة التي تعمل فيها»(٤).

وعموماً، فقد قدَّم كلٌّ من (العامري والغالبي، ٢٠٠٨) تعريفاً شاملاً لمفهوم الاستراتيجية، حيث عرَّفاها على أنها: «خطةٌ شاملةٌ تُوجِّه عمليات تخصيص الموارد لتحقيق أهداف المنظمة البعيدة المدى»(٥).

أما فيما يخصُّ الاستراتيجيات التنافسية، فقد عرَّفها (Porter, 1985) على أنها: «البحثُ عن أنسب وضعيةٍ تنافسيةٍ في الصناعة، إذ تُعدُّ الميدانَ الرئيسَ الذي تَحْدُثُ فيه المنافسة. وتهدف هذه الاستراتيجيات إلى تأسيس وضعيةٍ مفيدةٍ ومستدامةٍ للمنظمة إزاء مختلف القوى التنافسية في الصناعة»(٦). كما وضع (Porter, 1996) تعريفاً آخر

---

(١) نزار كاظم الركابي، (٢٠٠٤)، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، عمان، الأردن، ط١، ٢٠٠٤، ص ٣٤.

(٢) - Bachy Bruno, Harache Christine, (2010), Toute La Fonction Management: Savoirs, Savoir-faire, Savoir-être, Dunod, Paris, France, P : 50.

(٣) - Meier Olivier, (2009), Dico Du Manager: 500 Clés Pour Comprendre Et Agir, Dunod, Paris, France, P : 186.

(٤) عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، ط١، ٢٠٠١، ص ٢٧٠.

(٥) حسن مهدي صالح العامري ومنصور طاهر الغالبي، الإدارة والأعمال، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ط٢، ٢٠٠٨، ص ٢١٦.

(٦) - Porter Michael, (1985), Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance, 1st Ed, The Free Press Edition, New York, U.S.A, P: 01.

للاستراتيجيات التنافسية، حيث عرَّفها بأنها: «عمليةُ بناء دفاعاتٍ للمنظمة ضد القوى التنافسية في السوق، وإيجاد موقعٍ تنافسيٍّ لها في الصناعة أو السوق»[١].

أما (Detrie, 2005) فقد عرَّف الاستراتجيات التنافسية على أنها: «استراتيجياتٌ يتمُّ تطبيقُها في كافة الأنشطة والميادين، ويتمُّ من خلالها تحديدُ دفاعاتٍ ينبغي على المنظمة انجازها حتى تتموقع بشكلٍ مناسبٍ إزاء منافسيها في القطاع أو الصناعة»[٢].

أما (Tanwar, 2013) فقد عرَّفتها باختصارٍ شديدٍ على أنها: «تعني الاستراتيجيات التنافسية ذات التفكير الهجوميِّ والدفاعيِّ من أجل خلق وضعيةٍ مريحةٍ في الصناعة»[٣].

في حين عرَّفها كلٌّ من (إدريس ومرسي، ٢٠٠٢) على أنها: «تلك الإستراتيجياتُ التي تركِّز على تحسين الوضع التنافسيَّ لمنتجات المنظمة وخدماتها في الصناعة التي تنتمي إليها، أو في القطاع السوقي الذي تخدمه»[٤].

وتأسيساً على كل ما سبق عرضه من تعريفاتٍ، يستنتج الباحث تعريفاً شاملاً للاستراتيجيات التنافسية، على أنها: «تلك الاستراتيجياتُ المتعلِّقةُ باتخاذ قراراتٍ هجوميةٍ أو دفاعيةٍ بغية خلق وتأسيس وضعيةٍ مريحةٍ للمنظمة إزاء منافسيها، وذلك من خلال تركيز المنظمة على تقديم منتجاتٍ وخدماتٍ متفرِّدةٍ ومتميِّزةٍ تلبِّي حاجاتِ العملاء، وتساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وهذا ما من شأنه تعزيزُ الوضعية التنافسية لها في القطاع أو الصناعة التي تنتمي إليها».

وتُعدُّ الاستراتيجيات التنافسية حالياً من الخصائص التنافسية للمنظمات التي تسعى من خلالها إلى المواءمة بين خبرتها ومواردها من جهةٍ، والفرص والتهديدات ضمن البيئة التنافسية من جهةٍ أخرى، سعياً وراء تحقيق مختلف أهدافها.

كما تساهم الاستراتيجيات التنافسية الفعَّالة في إيجاد علاقةٍ بين منتجات المنظمة وأسواقها المستهدَفة، بحيث تعمل هذه الاستراتيجيات على تحقيق ميزةٍ تميِّزُ المنظمة عن باقي المنافسين، وتحاول الحفاظ على هذه الميزة، وذلك بهدف ضمان بقاء المنظمة في السوق، وتفادي الاندثار والتلاشي والخروج من السوق[٥]. وباختصارٍ شديدٍ، فإن الاستراتيجياتِ

(١) - Porter, Michael (1996), What Is Strategy, Harvard Business Review, Vol.74, No.06, P: 02.

(٢) - Detrie, Jean Pierre (2005), Strategor: Politique Générale De l'Entreprise, 4ème Ed, Dunod, Paris, France, P: 11.

(٣) - Tanwar Ritika, op.cit, P: 11.

(٤) عبد الرحمان ثابت ادريس ومحمد جمال الدين مرسي، الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، ط١، ٢٠٠٢، ص ٤٧.

(٥) عادل مزوغ، دراسة نقدية...، م. س، ص ٤٧.

التنافسيةَ مهما اختلف شكلُها (استراتيجية قيادة التكاليف، استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز)، فإنها تساهم بشكلٍ واضحٍ في تحقيق التكامل والانسجام والاستخدام الأمثل والفعَّال لموارد المنظمة، وهذا ما يساهم في تحقيق مزايا تنافسيةٍ ثمينةٍ للمنظمات المطبِّقة لها.

ثانياً: مضامينُ استراتيجياتِ (Porter) التنافسيةِ الثلاث

لتحقيق الميزة التنافسية بين مختلف المنظمات (بما فيها المصارف)، قام (Porter) بتصنيف الاستراتيجيات المتاحة أمامها إلى ثلاث استراتيجياتٍ أساسيةٍ هي:(١)

١ ـ استراتيجيةُ قيادةِ التكلفة (Cost Leadership Strategy):

تركِّز هذه الاستراتيجية على إنتاج المنظمة وتقديمها لمنتجاتٍ وخدماتٍ نمطيةٍ، بتكلفةٍ منخفضةٍ تَقِلُّ عن تكاليف المنظمات المنافسة في إنتاج نوعية المنتجات والخدمات نفسها، وهذا ما يُمَكِّنُ المنظمة من تقديم خدماتٍ بأسعارٍ تقلُّ عن أسعار المنظمات الأخرى، ويضمن لها تحقيق أرباحٍ إضافيةٍ. وتستهدف هذه الاستراتيجية شرائحَ واسعةَ من السوق، وبالتالي عدداً كبيراً من العملاء، كما أنها تحافظ على مستوىً مقبولٍ من جودة المنتجات والخدمات المقدمة.

٢ ـ استراتيجيةُ التمييز (Differentiation Strategy):

تركِّز هذه الاستراتيجية على إنتاج المنظمة وتقديمها لمنتجاتٍ وخدماتٍ ذات جودةٍ عاليةٍ ومتميزةٍ تماماً عما تقدِّمه المنظمات المنافسة، الأمر الذي يجعلها صعبةَ التقليد، ويتيح للمنظمة بيعها بأسعارٍ مرتفعةٍ تفوق متوسط سعر السوق، وتفوق في الغالب السعر الذي تفرضه المنظمة رائدة التكلفة. وفي المقابل، فإن العملاءَ مستعدُّون لدفع هذه الأسعار العالية نظيرَ الحصول على هذه المنتجات والخدمات، لاعتقادهم بأن جودتَها والمنافعَ المحصَّلةَ من خلالها تستحقُّ تلك الأسعار المرتفعة، ويرى (Porter) أن التميُّز قد يكون في المنتَج في حدّ ذاته، أو في نظام التوزيع، أو في الأسلوب التسويقي...، وغيرها.

(١) أنظر في ذلك: نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، (١٩٩٨)، صص ١١٢ـ١٢٤.

ـ Porter Michael, (1980), Competitive Strategy : Techniques For Analysing Industries And Competitors, 1st Ed, The Free Press Edition, New York, U.S.A, PP: 35-36.

ـ Porter Michael, (1985), op.cit, PP : 11-16.

ـ Williams Kevan, (2009), Strategic Management: Essential Managers, 1st Edition, DK Publishing, New York, U.S.A, PP: 32-33.

٣- استراتيجيةُ التركيز (Focus Strategy):

تتمثَّل هذه الاستراتيجيةُ في تركيز المنظمة على خدمة قطاعٍ محدودٍ من السوق المستهدَفة، أو خدمةِ مجموعةٍ معيَّنةٍ من العملاء دون غيرهم (الجزء الإستراتيجي)، وذلك بدلاً من التعامل مع كامل السوق، وتتمُّ هذه الاستراتيجية إما من خلال التركيز عن طريق خفض التكلفة، أو التركيز عن طريق التمييز، أو الاثنين معاً.

الشكل (٠٢): إستراتيجيات (Porter) التنافسية

		الميزة التنافسية الإستراتيجية	
		وضعية التكلفة المنخفضة	التفرد المتوقع من قبل العملاء
الاستهداف الاستراتيجي	الصناعة ككل	قيادة التكلفة	التمييز
	قطاع سوقي معين	التركيز	

Source: (Porter, 1980, 39)

تنبغي الإشـارة إلى أن المنظمة تستطيع أن تحقِّق ميزةً تنافسيةً عبر تبَنّيٍّ إحدى الاستراتيجيات الثلاث (قيادة التكلفة، التمييز، التركيز)، أو بالمزج بينها جميعاً، على عكس ما اقترح ((Porter بأنه على المنظمة عدم المزج بين الاستراتيجيات الثلاث، وهو ما اعتُبِرَ من أبرز الانتقادات التي وُجِّهَت إلى استراتيجيات (Porter) التنافسية، إضافةً إلى صعوبة تطبيقها ميدانياً.

منهجيةُ الدراسة

أولاً: منهجُ الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، ولأغراض اختبار فرضياتها، اعتمد الباحث بشكلٍ أساسيٍّ على المنهج الوصفيِّ التحليليِّ الذي يتضمن استخدام أسلوب الدراسة الميدانية، القائمةِ على جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمدى ممارسة المصارف التجارية الجزائرية الحكومية المبحوثة لمختلف استراتيجيات (Porter) التنافسية الثلاث، وهي: استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمييز، استراتيجية التركيز، وقد تمَّ تقسيم هذه الدراسة إلى قسمين أساسيين:

تضمَّن القسمُ الأولُ التطرُّقَ لمختلف أدبيات الموضوع وإطاره النظري، فيما تضمَّن القسمُ الثاني عرضَ وتحليلَ مختلف بيانات الدراسة الميدانية من خلال أداة الدراسة (الاستبانة).

ثانياً: أداةُ الدراسةِ والأساليبُ الإحصائيةُ المستخدَمة

لقد تمَّ تصميمُ أداةٍ خاصَّةٍ بالدراسة (استبانة) تكوَّنت من جزءين، تضمَّن الجزءُ الأوَّلُ مختلفَ البيانات الشخصية الخاصة بمدراء وموظفي المصارف التجارية الجزائرية الحكومية المبحوثة، والتي تشمل: (الجنس، السن، المؤَّهل العلمي، المركز الوظيفي الحالي، والخبرة)، أما فيما يخصُّ الجزءَ الثاني، فقد تضمَّن مختلفَ الفقرات الخاصة بقياس مدى تبنِّي المصارف التجارية الجزائرية المبحوثة لمختلف استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية الثلاث، والتي تشمل: (استراتيجية الكفاءة، استراتيجية الجودة، واستراتيجية تحقيق رضا العملاء).

وللتحقُّق من ثبات أداة الدراسة، والاتساق الداخلي لمختلف فقراتها، استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، وقد تمَّ التحصُّل على نتائج الثبات الموضَّحة في الجدول االآتي:

الجدول (٠١): جدول اختبار ثبات أداة الدراسة (Cronbach Alpha)

محاور الاستبانة	قيمة (Cronbach Alpha)
استراتيجية قيادة التكلفة	٠,٨٥٣
استراتيجية التميز	٠,٨٤١
استراتيجية التركيز	٠,٨٣٢
الاستبانه ككل	٠,٨٦٢

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS-17)

وتأسيساً على ما ورد من نتائج في الجدول (٠١) أعلاه، يتبيَّن وجودُ قدرٍ عالٍ من الثبات في أداة الدراسة، حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ الكلية (٠,٨٦٢) أي ما يعادل نسبة (٨٦,٢٠٪)، وهي أعلى من نسبة الثبات الواجب توافرها (٦٠٪).

أما فيما يتعلق بصدق أداة الدراسة، فقد تمَّ التحقُّق منه بطريقتين:

١ ـ **عن طريق التحكيم**: حيث تمّ عرض الاستبانه على عددٍ من الأساتذة والمحكّمين، وقد تمَّ تعديل فقرات الاستبانة مراراً وفقاً لملاحظات المحكّمين، حتى تمَّت الصياغة النهائية لها، وبذلك تمَّ استيفاء شرط الصدق الظاهريِّ لأداة الدراسة.

٢- عن طريق القياس: حيث تمَّ احتساب مُؤشِّر الصّدق (Index Validity) عبر احتساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، وقد تمَّ التحصُّل على قيمة (٠,٩٢٨) كمؤشِّرٍ للصدق، وهي قيمةٌ أعلى من القيمة الواجب توافرها (٠,٩٠٠)، وهذا ما يدلُّ على صدق أداة الدراسة.

أما فيما يخصُّ تحليل نتائج الاستبانة، فقد تمَّ الاعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS-17) من خلال استخدام المؤشّرات الإحصائية الآتية:

- التّكرارات.
- النِسَب المئوية.
- المتوسِّطات الحسابية.
- الانحرافات المعيارية.
- معامل ارتباط ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha).

وقد تمَّ استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، لقياس استجابة المبحوثين لفقرات الاستبانة، وذلك بوسطٍ حسابيٍّ فرضيٍّ قدره (٣) تمَّ التوصُّل إليه كما يأتي:

الوسط الحسابي الفرضي = مجموع الأوزان/ عددها = ١+٢+٣+٤+٥/ ٥ = ٣.

كما تم اعتماد مستوى معنوية (١٪) لقبول أو رفض الفرضيات، وهو من مستويات المعنوية المتَّفَق عليها.

ثالثاً: مجتمعُ وعَيِّنةُ الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء وموظفي المصارف التجارية الجزائرية الحكومية، والبالغ عددها (٠٦) ستة مصارف وهي: بنك الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP)، البنك الوطني الجزائري (BNA)، القرض الشعبي الجزائري (CPA)، البنك الخارجي الجزائري (BEA)، بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، بنك التنمية المحلية (BDL).

أما عَيِّنةُ الدراسة فقد تشكّلت من (١٥٠) مديراً وموظفاً عاملاً لدى المصارف التجارية الحكومية الستة السابقة الذكر، موزَّعين بالتساوي بواقع (٢٥) موظفاً بكلِّ مصرفٍ، وقد تمَّ اختيارهم عن طريق العيِّنة الملائمة (Convenience Sample)، وذلك توفيراً للوقت والجهد، وقد تمَّ استرجاع الاستبانات الموزعة بالكامل، وهي صالحةٌ

لأغراض التحليل الإحصائيِّ، ويعود ذلك إلى اعتماد الباحث على أسلوب مقابلة كلِّ مبحوثٍ، وملازمته حتى استرجاع الاستبانة منه وهي قابلةٌ للاعتماد.

رابعاً: حدودُ الدراسة

تقيَّدت هذه الدراسة بتحقيق الأهداف الرئيسة لها، والمتمثلة في قياس مدى تبنِّي المصارف التجارية الجزائرية الحكومية الستة لمختلف استراتيجيات (Porter) التنافسية، والتي حُدِّدت في ثلاث استراتيجياتٍ أساسيةٍ هي: استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمييز، استراتيجية التركيز وفقاً للنموذج الشهير الذي اقترحه (Porter)، وبالتالي فقد ركَّزت هذه الدراسة على عَيِّنةٍ ملائمةٍ مُكوِّنةٍ من مدراء وموظفي المصارف التجارية الجزائرية الحكومية الستة، وموزعين على (٣٠) ثلاثين وكالةً مصرفيةً منتشرةً في (١٥) خمس عشرة مدينةً جزائريةً هي: الشلف، الأغواط، باتنة، بسكرة، بشار، تبسة، جيجل، سعيدة، عنابة، قالمة، المدية، الطارف، ميلة، وغرداية، وذلك خلال العام (٢٠١٤).

الإطارُ الميدانيُّ للدراسة

أولاً: وصفُ خصائصِ عَيِّنةِ الدراسة

في هذا الجزء سيتمُّ عرضُ وصفٍ لمجموعة البيانات الشخصية والتعريفية لعيِّنةِ المدراء والموظفين المبحوثين، وذلك كما يأتي:

١ ـ وصفُ خصائصِ عيِّنةِ الدراسةِ وفقاً لمُتَغيِّرِ الجنس

الجدول (٠٢): توزيع عيِّنةِ الدراسة وفقاً لمُتغيِّر الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (٪)
ذكر	٨٧	٥٨
أنثى	٦٣	٤٢
المجموع	١٥٠	١٠٠

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج برنامج (SPSS-17).

وبناءً على نتائج الجدول (٠٢) أعلاه، يتضح أن أغلب عيِّنةِ مدراء وموظفي المصارف التجارية الجزائرية الحكومية المبحوثة هم من فئة الذكور بنسبة (٥٨٪) مقابل (٤٢٪) لفئة الإناث.

٢- وصفُ خصائصِ عيِّنةِ الدراسةِ وفقاً لمتغيِّرِ السّن

الجدول (٠٣): توزيع عيِّنةِ الدراسة وفقاً لمُتغيِّرِ السّن

السن	التكرار	النسبة (٪)
١٨ـ٣٠ سنة	٣٩	٢٦
٣١ـ٤٠ سنة	٥٨	٣٨,٧٠
٤١ـ٥٠ سنة	٣٢	٢١,٣٠
٥١ فما فوق	٢١	١٤
المجموع	١٥٠	١٠٠

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج برنامج (SPSS-17).

وبناءً على نتائج الجدول (٠٣) أعلاه، يتضح أن أغلب مدراء وموظفي المصارف التجارية الجزائرية الحكومية في العيِّنة المبحوثة ينتمون إلى الفئة العمرية (٣١ـ٤٠ سنة) بنسبة (٣٨,٧٠٪)، أما فئة الشباب (١٨ـ٣٠ سنة) فقد حلَّت ثانيةً بنسبة (٢٦٪)، فيما حلَّت الفئة العمرية (٤١ـ٥٠ سنة) ثالثةً بنسبة (٢١,٣٠٪)، أما الفئة ذات الخبرة الطويلة (٥١ سنة فما فوق) فقد حلَّت أخيراً بنسبة (١٤٪).

٣- وصفُ خصائصِ عيِّنةِ الدراسةِ وفقاً لمتغيِّرِ المؤهّل العلمي

الجدول (٠٤): توزيع عيِّنةِ الدراسة وفقاً لمُتغيِّرِ المؤهّل العلمي

المؤهّل العلمي	التكرار	النسبة (٪)
ثانوي فأقل	١١	٧,٣٠
ثانوي + دبلوم مهني	٥٦	٣٧,٣٠
جامعي	٧٤	٤٩,٤٠
دراسات عليا	٩	٦
المجموع	١٥٠	١٠٠

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج برنامج (SPSS-17).

وبناءً على نتائج الجدول (٠٤) أعلاه، يتضح أن الغالبية العظمى من أفراد عيِّنةِ مدراء وموظفي المصارف التجارية الجزائرية الحكومية المبحوثة هم من فئة الجامعيين بنسبة (٤٩,٤٠٪)، تليهم فئة حملة الشهادات الثانوية + الدبلوم المهني بنسبة (٣٧,٣٠٪)، ثم

فئة حملة الشهادات الثانوية فقط بنسبة (٧,٣٠٪)، وأخيراً فئة حملة شهادات الدراسات العليا (الماجستير والدكتوراه) بنسبة (٠٦٪).

٤ـ وصفُ خصائصِ عيّنةِ الدراسة وفقاً لمُتغيّر المركز الوظيفي الحالي

الجدول (٠٥): توزيع عيّنةِ الدراسة وفقاً لمُتغيّر المركز الوظيفي الحالي

المركز الوظيفي الحالي	التكرار	النسبة (٪)
مدير	٣٨	٢٥,٣٠
موظف	١١٢	٧٤,٧٠
المجموع	١٥٠	١٠٠

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج برنامج (SPSS-17).

وبناءً على نتائج الجدول (٠٥) أعلاه، يتضح أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين هم من فئة الموظفين بنسبة (٧٤,٧٠٪)، مقابل (٢٥,٣٠٪) من المدراء والإطارات بالمصارف الحكومية الجزائرية المبحوثة.

٥ـ وصفُ خصائصِ عيّنةِ الدراسةِ وفقاً لمُتغيّر الخبرة

الجدول (٠٦): توزيع عيّنةِ الدراسة وفقاً لمُتغيّر الخبرة

الخبرة في العمل	التكرار	النسبة (٪)
أقل من ٠٥ سنوات	٣٩	٢٦
من ٠٥ـ١٠ سنوات	٤١	٢٧,٣٠
من ١١ـ١٥ سنة	٣٧	٢٤,٧٠
١٦ سنة فما فوق	٣٣	٢٢
المجموع	١٥٠	١٠٠

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج برنامج (SPSS-17).

وبناءً على نتائج الجدول (٠٦) أعلاه، يتَّضح أن أغلب المبحوثين من عيِّنةِ مدراء وموظفي المصارف التجارية الجزائرية الحكومية المبحوثة يتراوح عدد سنوات خبرتهم بين (٠٥) إلى (١٠) سنواتٍ، بنسبة (٢٧,٣٠٪)، فيما حلَّت فئة المبحوثين الذين تقلُّ

خبرتهم عن (٠٥) سنواتٍ في المرتبة الثانية، بنسبة (٢٦٪)، مقابل (٢٤,٧٠٪) بالنسبة لفئة المبحوثين الذين يتراوح عدد سنوات خبرتهم بين (١١) إلى (١٥) سنةً، فيما حلَّت الفئة ذات الخبرة الطويلة (١٦) سنةً فما فوق في المرتبة الأخيرة بنسبة (٢٢٪).

ثانياً: اختبارُ الفرضيّاتِ الفرعيةِ للدراسة

١ ـ اختبارُ الفرضيّةِ الفرعيّةِ الأولى

الفرضيّةُ الفرعيّةُ الأولى: تتبنَّى المصارف التجارية الجزائرية الحكومية استراتيجيةَ قيادةِ التكلفةِ من وجهة نظر مدرائها وموظفيها.

من أجل اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى، تمَّ احتساب الوسطِ الحسابيِّ العامِّ لاستراتيجية قيادة التكلفة، ومقارنته مع الوسطِ الحسابيِّ الفرضيِّ البالغِ (٣)، فكانت النتائج وفقاً لما يوضحه الجدول (٠٧) أدناه:

الجدول (٠٧):

قياس مدى تبنيِّ المصارفِ التجاريةِ الجزائريةِ الحكوميةِ لاستراتيجيةِ قيادةِ التكلفة

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية
١ ـ يُقَدِّم المصرفُ منتجاتٍ وخدماتٍ متميزةً بأقل التكاليف وأقصى الأرباح.	٣,٧٢	١,٠٥	١
٢ ـ يُقَدِّم المصرفُ منتجاتٍ وخدماتٍ سريعةً ومُختصِرةً لزمن تقديمها.	٣,٣٩	١,١٧	٤
٣ ـ يُقَدِّم موظفو المصرف منتجاتٍ وخدماتٍ مميَّزةً ومناسبةً لاحتياجات العملاء بفضل ارتفاع إنتاجيتهم.	٣,٥٣	١,٠٨	٢
٤ ـ يُقَدِّم المصرفُ منتجاتٍ وخدماتٍ متميِّزةً من حيث قلّة الأخطاء المُرتكبَة أثناء تقديمها.	٣,٥١	٠,٩٦	٣
المجموع	٣,٦١	٠,٨٢	الثالث

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج برنامج (SPSS-17).

وبناءً على نتائج الجدول (٠٧)، يتَّضح أن الوسطَ الحسابيَّ العامَّ الموزونَ لاستراتيجية قيادة التكلفة قد بلغ (٣,٦١)، بانحرافٍ معياريٍّ قدره (٠,٨٢)، وقد تحصَّلت هذه الاستراتيجية على المرتبة الثالثة والأخيرة من حيث ترتيب الأهمية بين استراتيجيات (Porter) التنافسية الثلاث. ويُلاحظ أن الوسطَ الحسابيَّ العامَّ الموزونَ أعلى من الوسطِ الحسابيِّ الفرضيِّ البالغ (٣)، وبذلك فعيِّنةُ مدراء وموظفي المصارف التجارية الجزائرية الحكومية المبحوثة، لديها تصوُّرٌ واضحٌ عن أهمية تبنِّي استراتيجية قيادة التكلفة، وهذا ما يؤكِّد صحة الفرضيّة الفرعيّة الأولى.

وبالتفصيل، يتضح أن جميع الفقرات المُكَوِّنة لهذه الاستراتيجية قد تَحصَّلت على أوساطٍ حسابيةٍ أعلى من الوسط الحسابي الفرضي، بلغت (٣,٧٢ ، ٣,٣٩ ، ٣,٥٣، ٣,٥١) على التوالي، وبانحرافاتٍ معياريةٍ قدرها (١,٠٥، ١,١٧، ١,٠٨، ٠,٩٦) على التوالي، وقد جاءت الفقرة الرقم (١) المتعلقة بتقديم عيِّنةِ المصارف التجارية الجزائرية الحكومية لمنتجاتٍ وخدماتٍ متميِّزةٍ بأقل التكاليف وأقصى الأربـاح، في المرتبة الأولى، حيث تَحصَّلت على أعلى وسطٍ حسابيٍّ قدره (٣,٧٢)، وبانحرافٍ معياريٍّ بلغ (١,٠٥)، فيما حلَّت الفقرة الرقم (٢) المتعلقة بقيام عيِّنةِ المصارف التجارية الجزائرية الحكومية بتقديم منتجاتٍ وخدماتٍ سريعةٍ ومُختصِرةٍ لزمن تقديمها، في المرتبة الأخيرة، بحصولها على أدنى وسطٍ حسابيٍّ قدره (٣,٣٩)، بانحرافٍ معياريٍّ بلغ (١,١٧).

٢ـ اختبارُ الفرضيّةِ الفرعيّةِ الثانية

الفرضيّةُ الفرعيّةُ الثانية: تتبنَّى المصارف التجارية الجزائرية الحكومية استراتيجية التميز من وجهة نظر مدرائها وموظفيها.

من أجل اختبار صحة الفرضيّة الفرعيّة الثانية، تمَّ احتساب الوسطِ الحسابيِّ العام لاستراتيجية التميز، ومقارنته مع الوسط الحسابيِّ الفرضيِّ البالغ (٣)، فكانت النتائج وفقاً لما يوضحه الجدول (٠٨) أدناه:

الجدول (٠٨) قياسُ مدى تبنيِّ المصارفِ التجاريةِ الجزائريةِ الحكوميةِ لاستراتيجيةِ التميز

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية
٥ـ تمتاز معظم منتجات وخدمات المصرف بالجودة والنوعية العالية.	٣,٥٩	١,٠٥	٣
٦ـ يُقدِّم المصرف منتجاتٍ وخدماتٍ مبتكرةً ومبدعةً في جوهرها أو في طريقة تقديمها.	٣,٤٨	١,٠٧	٤

٧ـ يلتزم المصرف بتقديم منتجاته وخدماته لعملائه في أوقاتها المحدَّدة.	٣,٧٢	٠,٩٩	١
٨ـ يقدِّم المصرف لعملائه منتجاتٍ وخدماتٍ متميزةً بالتعاون مع بنوكٍ ومنظماتِ تأمينٍ أخرى.	٣,٦٥	١,١٣	٢
المجموع	٣,٦٢	٠,٩٤	الثاني

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج برنامج (SPSS-17).

وبناءً على نتائج الجدول (٠٨) أعلاه، يتضح أن الوسط الحسابي العام الموزون لاستراتيجية التميز قد بلغ (٣,٦٢)، بانحرافٍ معياريٍّ قدره (٠,٩٤)، وبالتالي، فقد تحصَّلت هذه الاستراتيجية على المرتبة الثانية، من حيث ترتيب الأهمية ضمن استراتيجيات (Porter) التنافسية الثلاث. والملاحظ أن الوسطَ الحسابيَّ العامَّ الموزونَ أعلى من الوسط الحسابيِّ الفرضيِّ البالغ (٣)، وعليه فمدراء وموظفو المصارف التجارية الجزائرية الحكومية المبحوثة لديهم تصوُّرٌ واضحٌ عن أهمية تبنِّي استراتيجية التمييز، وهذا ما يؤكِّد صحة الفرضيّة الفرعيّة الثانية.

وبالدخول في تفاصيل نتائج التحليل الإحصائي، يتضح أن جميع الفقرات الُمشَكِّلة لهذا البُعد قد تحصّلت على أوساطٍ حسابيةٍ أعلى من الوسط الحسابيِّ الفرضيِّ، بلغت (٣,٥٩ ، ٣,٤٨، ٣,٧٢ ، ٣,٦٥) على التوالي، وبانحرافاتٍ معياريةٍ بلغت (١,٠٥، ١,٠٧ ، ٠,٩٩، ١,١٣) على التوالي، وقد جاءت الفقرة (٧) المتعلقة بالتزام عيِّنةِ المصارف التجارية الجزائرية الحكومية المبحوثة بتقديم منتجاتها وخدماتها لعملائها في أوقاتها المحدَّدة، في المرتبة الأولى بحصولها على أعلى وسطٍ حسابيٍّ قدره (٣,٧٢)، بانحرافٍ معياريٍّ بلغ (٠,٩٩)، فيما حلَّت الفقرة (٦) المتعلقة بقيام المصارف التجارية الجزائرية الحكومية المبحوثة بتقديم منتجاتٍ وخدماتٍ مبتكَرةٍ ومبدعةٍ في جوهرها، أو في طريقة تقديمها، في المرتبة الأخيرة بحصولها على وسطٍ حسابيٍّ أكبر من الوسط الحسابيِّ الفرضيِّ بلغ (٣,٤٨)، وبانحرافٍ معياريٍّ قدره (١,٠٧).

٣ـ اختبارُ الفرضيّةِ الفرعيّةِ الثالثة

الفرضيّةُ الفرعيّةُ الثالثة: تتبنَّى المصارف التجارية الجزائرية الحكومية استراتيجية تحقيق التركيز من وجهة نظر مدرائها وموظفيها.

من أجل اختبار صحة الفرضيّة الفرعيّة الثالثة، تمَّ احتساب الوسط الحسابيِّ العام لاستراتيجية التركيز، ومقارنته مع الوسط الحسابيِّ الفرضيِّ البالغ (٣)، فكانت النتائج وفقاً لما يوضحه الجدول (٠٩) أدناه:

الجدول (٠٩):

قياسُ مدى تبنيِّ المصارفِ التجاريةِ الجزائريةِ الحكوميةِ لاستراتيجيةِ التركيز

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية
٩ـ يسعى المصرف باستمرارٍ إلى تحقيق رضا عملائه من خلال تلبية مختلف احتياجاتهم وتوقُّعاتهم.	٤,٠٣	٠,٨١	٢
١٠ـ يبذل المصرف قصارى جهده لرسم صورةٍ ذهنيةٍ طيِّبةٍ عنه وعن خدماته لدى العملاء ولدى المجتمع.	٤,١٥	٠,٨٢	١
١١ـ يهتم المصرف بمعالجة الشكاوى والاحتجاجات التي يقدِّمها العملاء.	٣,٩٣	٠,٨١	٣
١٢ـ يحظى المصرف بثقةٍ وولاءٍ عاليين من طرف عملائه.	٣,٩٢	١,٠٢	٤
المجموع	٣,٩٧	٠,٨٢	الأول

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج برنامج (SPSS-17).

وبناءً على نتائج الجدول (٠٩) أعلاه، يتضح أن الوسطَ الحسابيِّ العامَّ الموزونَ لاستراتيجية التركيز قد بلغ (٣,٩٧)، بانحرافٍ معياريٍّ قدره (٠,٨٢)، وبالتالي فقد تحصَّلت هذه الاستراتيجية على المرتبة الأولى، من حيث ترتيب الأهمية ضمن استراتيجيات (Porter) التنافسية الثلاث، والملاحظ أن الوسطَ الحسابيِّ العامَّ الموزونَ أعلى من الوسطِ الحسابيِّ الفرضيِّ البالغ (٣)، وعليه فمدراء وموظفو المصارف التجارية الجزائرية الحكومية المبحوثة لديهم تصُّورٌ واضحٌ عن أهمية تبنِّي إستراتيجية التركيز، وهذا ما يؤكِّد صحة الفرضيّة الفرعيّة الثالثة.

وبالتفصيل، يتضح أن جميع الفقرات المُشكِّلة لهذا البُعد، قد تحصّلت على أوساطٍ حسابيةٍ أعلى من الوسطِ الحسابيِّ الفرضيِّ، بلغت (٤,٠٣، ٤,١٥، ٣,٩٣، ٣,٩٢)

على التوالي، وبانحرافاتٍ معياريةٍ قدرها (٠,٨١، ٠,٨٢، ٠,٨١، ١,٠٢) على التوالي، وقد احتلَّت الفقرة (١٠) المتعلقة ببذل عيِّنةِ المصارف التجارية الجزائرية الحكومية المبحوثة قصارى جهدها لرسم صورةٍ ذهنيةٍ طيِّبةٍ عنها، وعن خدماتها لدى العملاء، ولدى المجتمع في المرتبة الأولى، حيث تحصّلت على أعلى وسطٍ حسابيٍّ بلغ (٤,١٥)، وهو وسطٌ حسابيٌّ مرتفعٌ جداً، بانحرافٍ معياريٍّ قدره (٠,٨٢)، فيما حلَّت الفقرة (١٢) المتعلقة بكون عيِّنةِ المصارف التجارية الجزائرية الحكومية المبحوثة تحظى بثقةٍ وولاءٍ عاليين من طرف عملائها، في المرتبة الأخيرة، حيث تحصلَّت على أقلِّ وسطٍ حسابيٍّ قدره (٣,٩٢)، بانحرافٍ معياريٍّ بلغ (١,٠٢).

ثالثاً: اختبارُ الفرضيّةِ الرئيسةِ للدراسة

الفرضيّةُ الرئيسةُ للدراسة: تتبنَّى المصارفُ التجاريةُ الجزائريةُ الحكوميةُ مختلفَ استراتيجيات (Porter) التنافسية من وجهة نظر مدرائها وموظفيها.

من أجل اختبار صحة هذه الفرضيّة، تمَّ حساب الوسطِ الحسابيِّ والانحرافِ المعياريِّ لاستراتيجيات (Porter) التنافسية الثلاث مجتمعةً، فكانت النتائج وفقاً لما يوضحه الجدول أدناه:

الجدول (١٠): قياسُ مدى تبنِّي المصارفِ التجاريةِ الجزائريةِ الحكوميةِ لاستراتيجياتِ (Porter) التنافسية

	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
استراتيجيات (Porter) التنافسية	٣,٧٩	٠,٧١

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج برنامج (SPSS-17).

وبناءً على نتائج الجدول (١٠)، يتَّضح أن جميع استراتيجيات (Porter) التنافسية الثلاث مجتمعةً، قد تحصَّلت على وسطٍ حسابيٍّ عامٍّ موزونٍ قدره (٣,٧٩)، بانحرافٍ معياريٍّ قدره (٠,٧١)، وبذلك يكون الوسط الحسابيُّ العامُّ الموزونُ أعلى من الوسط الحسابيِّ الفرضيِّ البالغ (٣)، مما يدل على تبنِّي المصارف التجارية الجزائرية الحكومية لمختلف هذه الاستراتيجيات التنافسية، وهذا ما يؤكِّد صحة الفرضيّة الرئيسة للدراسة.

النتائجُ والتوصيات

توصّلت هذه الدراسة إلى جملةٍ من النتائج والتوصيات التي يمكن إيجازها فيما يأتي:

أولاً: نتائجُ الدراسة

من خلال الدراسة الميدانية التي قام بها الباحثُ تمَّ التوصُّل إلى النتائج الآتية:

١ـ تتبنَّى المصارف التجارية الجزائرية الحكومية المبحوثة استراتيجية قيادة التكلفة وفقاً لآراء عيِّنَةِ مدرائها وموظفيها.

٢ـ تتبنَّى المصارف التجارية الجزائرية الحكومية المبحوثة استراتيجية التميز وفقاً لآراء عيِّنَةِ مدرائها وموظفيها.

٣ـ تتبنَّى المصارف التجارية الجزائرية الحكومية المبحوثة استراتيجية التركيز وفقاً لآراء عيِّنَةِ مدرائها وموظفيها.

٤ـ تتبنَّى المصارف التجارية الجزائرية الحكومية المبحوثة مختلف استراتيجيات (Porter) التنافسية وفقاً لآراء عيِّنَةِ مدرائها وموظفيها.

لكن، رغم كل النتائج الايجابية التي تمَّ التوصّل إليها في الدراسة الميدانية، إلا أن المؤشِّرات الحالية للقطاع المصرفيِّ الجزائريِّ عموماً، وبالذات المصارف التجارية الجزائرية الحكومية الستة، لا تدعو أبداً للتفاؤل، فبالرغم من مرور ما يزيد عن (٢٥) عاماً منذ صدور قانون النقد والقرض (٩٠/ ١٠)، الذي ينصُّ صراحةً على ضرورة تحرير المنظومة المصرفية الجزائرية، وتشجيع المنافسة النزيهة فيها، إلا أن السوق المصرفية الجزائرية ما زال يسودها حتى الآن نمطُ احتكارِ القلَّة (Oligopole)، حيث تسيطر المصارف التجارية الحكومية الستة سيطرةً مطلقةً على مجمل مؤشِّرات السوق المصرفية الجزائرية، التي تتميَّز بدرجةِ تركُّزٍ عاليةٍ جداً، فوفقاً لآخر تقريرٍ صادرٍ عن البنك المركزيِّ الجزائريِّ (بنك الجزائر)، فإن المصارف التجارية الجزائرية الحكومية الستة تسيطر على ما نسبته (٧٠, ٨٧٪) من إجمالي الودائع، وما نسبته (٨٠, ٨٧٪) من إجمالي القروض الممنوحة للاقتصاد[1]، وهذا ما يحدُّ من جدوى المنافسة في السوق المصرفية الجزائرية، ويلغي الدورَ الإيجابيَّ الذي تلعبه المصارف الأجنبية في تفعيل آليات المنافسة في السوق المصرفية الجزائرية، ويكرِّس في الوقت نفسه منافسةً غيرَ فعّالةٍ بين المصارف الحكومية فيما بينها.

والأدهى من كل ذلك، هو أن سيطرة المصارف التجارية الجزائرية الحكومية لا تعود إلى قدرتها على تبنِّي وتطبيق استراتيجياتٍ تنافسيةٍ كفوءةٍ وفعَّالةٍ، بل على النقيض

(١) - Banque d'Algérie, (2015), Evolution Economique ET Monétaire En Algérie, Rapport Annuel 2014, juillet, Alger, Algérie, PP : 76-79.

من ذلك تماماً، فإن المصارف التجارية الجزائرية الحكومية تتخبَّط في عدة مشاكل إداريةٍ وتنظيميةٍ وتسويقيةٍ وتكنولوجيةٍ، ولكن، ما يجعل هذه المصارف في مركز قوةٍ هو أنها مملوكةٌ للدولةِ ومحتكِرةٌ لمجمل معالم النشاط المصرفي في الجزائر.

ثانياً: توصياتُ الدراسة

اتساقاً مع ما تمَّ التوصل إليه من نتائج، فإننا نوصي بما يأتي:

١ـ ضرورة تعزيز وتوسيع مجالات تطبيق استراتيجيات (Porter) التنافسية الثلاث في المصارف التجارية الجزائرية الحكومية، وذلك كما يأتي:

١ـ١ـ **استراتيجيةُ قيادةِ التكلفة:** في هذا الصدد ينبغي على المصارف التجارية الجزائرية الحكومية:

- ضرورة تحرِّي الدِّقَّة والوضوح في تحديد تكاليف المنتجات والخدمات المصرفية.
- تقديم أسعارٍ تنافسيةٍ لمختلف المنتجات والخدمات المصرفية المقدَّمة في إطار ما يسمح به البنك المركزي الجزائري.
- ضرورة تبنِّي معايير فعاَّلةٍ في الحدِّ من ارتفاع التكاليف حتى يتسنَّى لها تخفيض الأسعار.
- تسريع عمليات تقديم مختلف المنتجات والخدمات المصرفية خفضاً للتكلفة وربحاً للوقت.
- الحرص على تعيين موظفين أكفاء ذوي إنتاجيةٍ عالية.

١ـ٢ـ **استراتيجيةُ التميز**: في هذا الصدد ينبغي على المصارف التجارية الجزائرية الحكومية:

- ضرورة السعي نحو تمييز مختلف منتجات وخدمات هذه المصارف، وتحسين جودتها عبر تبنِّي عدة أساليب كأسلوب إدارة الجودة الشاملة (TQM)، أسلوب المقارنة المرجعية، دعم الإبداع والابتكار...، وغيرها.
- ضرورة سعي هذه المصارف إلى تنويع مختلف خطوط منتجاتها وخدماتها.

- ضرورة الالتزام بتقديم مختلف المنتجات والخدمات المصرفية في أوقاتها المحدَّدة.
- الاهتمام بصياغة وتنفيذ أفضل الاستراتيجيات الترويجية والتوزيعية.
- تخصيص ميزانياتٍ معتبَرةٍ لدعم أنشطة البحث والتطوير في هذه المصارف.

٣-١- **استراتيجيةُ التركيز**: في هذا الصدد ينبغي على المصارف التجارية الجزائرية الحكومية:

- التركيز على تلبية مختلف حاجات ورغبات العملاء، ومختلف اشتراطاتهم في المنتجات والخدمات المصرفية التي يطلبونها.
- ضرورة تبنِّي برامج فعَّالةٍ بغية تحقيق رضا وولاء العملاء، كإدارة علاقات العملاء (CRM)، إدارة شكاوى العملاء...، وغيرها.
- بذل المزيد من الجهود بغية رسم صورةٍ ذهنيةٍ طيِّبةٍ عن هذه المصارف في أذهان العملاء والمجتمع ككل.
- الاستعانة بأحدث التقنيات والتكنولوجيات الحديثة في تحسين عملية تقديم مختلف المنتجات والخدمات المصرفية قدر الإمكان.

٢- على المصارف التجارية الجزائرية الحكومية أن لا تركِّز على تطبيق استراتيجيةٍ تنافسيةٍ واحدةٍ، بل يجب أن تعمل على تطبيق هذه الاستراتيجيات التنافسية معاً قدر المستطاع، وذلك بغية ضمان تحقيق أفضل النتائج.

٣- ضرورة الدراسة المتأنِّية والسليمة لمجمل مكوِّنات البيئة الداخلية والخارجية للمصارف التجارية الجزائرية الحكومية، لما لها من أثرٍ بالغٍ على توجيه مختلف الاستراتيجيات التنافسية لهذه المصارف.

٤- ضرورة إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات حول أهمية وفوائد تطبيق الاستراتيجيات التنافسية في المصارف التجارية الجزائرية الحكومية، مع إجراء دراساتٍ مقارنةٍ بينها وبين مثيلاتها المطبَّقة في المصارف الأجنبية العاملة في الجزائر، لاستخلاص أبرز الفروقات والنتائج والعِبَر.

قائمة المراجع

العربية

- أبو قحف، عبد السلام، إدارة الأعمال الدولية، الإسكندرية: الدار الجامعية، ط١، ٢٠٠١.
- إدريس، ثابت عبد الرحمان ومحمد جمال الدين مرسي، الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية، ط١، ٢٠٠٢.
- الركابي ،كاظم نزار، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، عمان، الأردن، ط١، ٢٠٠٤.
- العامري، صالح مهدي حسن ومنصور طاهر الغالبي، الإدارة والأعمال، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط٢، ٢٠٠٨.
- جبر، وليد عباس وحسين أحمد جلاب ومحمد بشرى كاظم، المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية: دراسة مقارنة، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٠٤)، العدد (١٣)، ٢٠٠٩، صص: ١٨٣ـ٢٠٠.
- مرسي، نبيل خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، ١٩٩٨.
- مزوغ، عادل، دراسة نقدية لاستراتيجيات (Porter) التنافسية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، العدد (١٠)، جوان/ حزيران ٢٠١٣، صص ٤٦ـ٥٢.

الأجنبية

- Engin, Akcagun, Dal Vedat, (2014), The Use Of M. Porter's Generic Strategies In The Turkish Apparel Industry And Strategy Proposals For Companies, Journal Of Textile And Apparel, Vol.24, No.02, April, PP: 151-157.
- Auka, Daniel Onwonga, (2014), Porter's Generic Competitive Strategies And Customer Satisfaction In Commercial Banks In Kenya, Eurasian Business And Marketing Research Journal, Vol.01, No.01, December, PP: 01-31.

- Bachy, Bruno, Christine Harache, (2010), Toute La Fonction Management: Savoirs, Savoir-faire, Savoir-être, Dunod, Paris, France.
- Banque d'Algérie, (2015), Evolution Economique ET Monétaire En Algérie, Rapport Annuel 2014, juillet, Alger, Algérie.
- Bordean, Ovidiu N., Borza Anca I., Nistor Razvan L., Mitra Catalina S., (2010), The Use Of Michael Porter's Generic Strategies In The Romanian Hotel Industry, International Journal Of trade, Economics And Finance, Vol.01, No.02, August, PP: 173-178.
- Chan, Ricky Yee-Kwong and Wong Y.H., (1999), Bank Generic Strategies: Does Porter's Theory Apply In An International Banking Center, International Business Review, Vol.08, October, PP: 561-590.
- Detrie, Jean Pierre, (2005), Strategor: Politique Générale De l'Entreprise, 4ème Ed, Dunod, Paris, France.
- Karlöf, Bengt and Lövingsson Fredrik Helin (2005), The A-Z Of Managements Concepts And Models, Thorogood Publishing, London, U.K.
- Meier, Olivier (2009), Dico Du Manager: 500 Clés Pour Comprendre Et Agir, Dunod, Paris, France.
- Minarik, Martina (2007), Cost Leadership And Differentiation: An Investigation Of The Fundamental Trade-Off Between Porter's Leadership And Differentiation Strategies, Unpublished M.Sc Thesis In International Business, Institute Of International Business, Stockholm School Of Economics, Sweden.
- Porter, Michael (1980), Competitive Strategy : Techniques For Analysing Industries And Competitors, 1st Ed, The Free Press Edition, New York, U.S.A.
- Porter, Michael (1985), Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance, 1st Ed, The Free Press Edition, New York, U.S.A.
- Porter, Michael (1996), What Is Strategy, Harvard Business Review, Vol.74, No.06, PP: 61-78.
- Tanwar, Ritika (2013), Porter's Generic Competitive Strategies, IORS Journal Of Business And Management, Vol.15, No.01, PP: 11-17.
- Williams, Kevan (2009), Strategic Management: Essential Managers, 1st Edition, DK Publishing, New York, U.S.A.

خَراجُ المقاسمةِ (القَسْم/ العُشر) في فلسطين في العصرِ العثماني ٩٢٢-١٣٣٥هـ/ ١٥١٦-١٩١٧م

Paticipation Kharaj (Al-qasm/ Al-'Ushr) In Palestine During The Ottoman Period 922-1335A.H-1516-1917A.D

د. زهير غنايم عبد اللطيف غنايم
جامعة القدس/ كلية الآداب/ دائرة التاريخ
محمود سعيد إبراهيم أشقر
مؤسسة إحياء التراث والبحوث الإسلامية/القدس-فلسطين

ملخص: يتناول هذا البحثُ خَراجَ المقاسمة (القَسْم/ العُشْر) في فلسطين خلال العصر العثماني؛ مبيِّناً مقداره، وكيفية تحديد قيمته، وطرق جبايته في ثلاث مراحل: مرحلة تطبيق نظام التيمار (الإقطاع العسكري)، ومرحلة نظام الالتزام، بعد إلغاء نظام التيمار، ومرحلة التنظيمات العثمانية في النصف الثاني من القرن التاسع عشر الميلادي. ويوضح البحث تطور هذه الضريبة، وطريقة تقديرها وجبايتها، وأثرها على الفلاحين والوُلاة والمُلتزِمين.

الكلماتُ الدَّالةُ: العُشْر، الالتزام، المقاطعة، التخمين، التخميس، المُفاصلة.

Abstract: The research deals with the participation kharaj (poration/ Al-qasm, Tenth/Al-'Ushr) in Palestine during the Ottoman period. It indicating the quantity and the ways of collection: from the imposed of the military system (Al-Timar) and through Iltizam system. The research clarify the effect of determine and the ways of collection upon the farmers, governors and entrepreneurs.

Keywords: Kharaj Al-Muqasama, Al-qasm, Al-'Ushr, Al-Iltizam, Al-Muqat'aa, At-Takhmeen, At-Takhmees, Al-Mofasalah.

مقدمة

عندما فتح المسلمون بلاد الشام والعراق في عهد الخليفة عمر بن الخطاب (١٣ـ ٢٣هـ/ ٦٣٥ـ٦٤٥م)، برزت مشكلة الأراضي المفتوحة. وقد انقسم الصحابة إزاءها إلى قسمين: قسم طالب بتوزيعها على المقاتلة الذين شاركوا بفتحها، وقسم آخر، ومنهم عمر بن الخطاب، رأى أن تبقى هذه الأراضي في أيدي الفلاحين الذين يزرعونها، مقابل أن يدفع هؤلاء ضريبة الخَراج عنها. وبعد أن استشار الخليفة عمر بن الخطاب عدداً من الصحابة، قرَّر أن تبقى الأرض بأيدي الفلاحين على أن يدفعوا عنها ضريبة الخَراج. وهذا يعني أن مُلكية الأرض أصبحت للأمة، وأن للخلفاء أو الدولة حقَّ الإشراف عليها والتصرُّف بها[١].

وقد اعتبر معظم الفقهاء الخَراج ضريبةً على الأرض تُدفع سواءٌ أسْلم من يزرعها أو انتقلت مُلكيتها إلى مسلم. وفي هذه الحالة، فإن المسلم يدفع الخَراج عن رقبة الأرض، والعُشْرَ عن الحاصلات الزراعية. وكان الخَراج حتى العصر العباسي يُجمَع على أساس مساحة الأرض، لذا عُرِف بخَراج المساحة. ولكن الخليفة العباسي المهدي (١٥٨ـ١٦٩هـ/ ٧٧٥ـ٧٨٥م) غيَّر ذلك، وقام بجمع الخَراج على أساس حصَّةٍ (نسبة) من المحصول، فيما عُرِف بخَراج المُقاسمة؛ حيث كان يتمُّ حساب نسبة الخَراج وفقاً لخصوبة الأرض، ونوع المحصول، وتكلفة الزراعة، وطريقة الري، والقرب والبعد عن الأسواق والمدن[٢].

كما فرض المسلمون العُشْرَ على الأراضي التي دخل أصحابها تحت لواء الدولة الإسلامية سلماً دون قتال. كما فرضوها على الأراضي التي فتحوها عنوةً، وتمَّ توزيعها على المُقاتِلة، الذين ساهموا بفتح تلك الأراضي. وكذلك فرضوها على الأراضي المَوات التي يستصلحها المسلمون. وكان على المسلمين الذين يزرعون هذه الأراضي دفع عُشْرِ إنتاجها إذا سُقِيَت سيحاً (بماء المطر)، ونصف عشره (٢٠٪) إذا كانت تُسقى ريّاً[٣].

وقد اعتبر العثمانيون جميع الأراضي التي قاموا بفتحها أراضيَ خراجيةً (ميرية)، تعود مُلكيتُها للدولة (بيت المال)، ويزرعها الفلاحون ويدفعون للدولة حصَّةً (القَسْم) من إنتاجها. كما اعتبروا كافة الرعايا، مسلمين وغير مسلمين، مكلَّفين بدفع القَسْم. وكان

---

(١) أبو يوسف، كتاب الخراج، ص٢٥ـ٢٦؛ الماوردي، الأحكام السلطانية، ص١٥٠؛ الدوري، تنظيمات عمر بن الخطاب، ص٤٦٦؛ كاتبي، الخراج، صص ٣٣٥ـ٣٣٨.

(٢) أبو يوسف، الخراج، صص٢٩ـ٥٠، ٥٠ـ٧٥؛ الماوردي، الأحكام، صص١٤٩، ١٧٦؛ الكبيسي، الخراج، صص٣٦ـ٣٨.

(٣) أبو يوسف، الخراج، صص٥١ـ٥٧.

قانون نامةِ[1] كلِّ سنجقٍ من سناجق الدولة العثمانية ينصُّ على مقدار القَسْم فيه. ومن هنا، اختلف مقدار القَسْم من سنجقٍ إلى سنجقٍ آخر، ومن محصولٍ إلى محصولٍ آخر. كما كانت الدولة تجمع القَسْم مع ضرائب أخرى تحت تسمياتٍ مختلفة[2]. ففي أراضي الوقف والمُلك الخاص يُذكر القَسْم مع العُشْر بشكلٍ واضحٍ، بينما يُذكر القَسْم في أراضي التيمار فقط دون ذكر العُشْر.

إن مصطلح العُشْر في الدولة العثمانية هو في الأصل خَراج المقاسمة، وقد تمَّ تحصيله بنسَبٍ مختلفةٍ، قد تكون عُشْراً أو تسعاً أو ثمناً أو سبعاً وحتى النصف، لذا وقع الالتباس بين خَراج المقاسمة الذي تتمُّ جبايته من الأرض الخَراجية، وبين العُشْر الذي هو زكاة الزروع[3].

وكانت الأراضي في فلسطين تحت الحكم العثماني حتى منتصف القرن التاسع عشر، تقسم إلى عدة أصنافٍ، هي:

١ـ الإقطاع: وهي الأراضي الميرية التي تعود ملكيتُها للدولة (بيت المال)، وتمَّ إقطاعها لكبار رجالاتها والجنود السباهية[4]، بدلًا عن دفع الرواتب النقدية لهم؛ وذلك مقابل اشتراكهم في القتال مع عددٍ من أتباعهم. وبموجب هذا الإقطاع، لم يترتب للمقطَعين هؤلاء ملكية الأرض، وإنما الحصول على نصيب الدولة من الضرائب التي تفرضها على الأرض المُقطعة لهم، ومنها العُشْر[5].

٢ـ أراضي الأوقاف: كانت الأراضي الموقوفة محدودةً جداً في فلسطين قبل العصر الأيوبي. وقد توسَّع السلاطين والولاة الأيوبيون والمماليك والعثمانيون في وقف الأراضي الخَراجية (الميرية) على الأماكن الدينية، من مساجد ومدارس وزوايا وأربطةٍ وكافة الأعمال الخيرية، إضافةً إلى أراضي الوقف الذرِّي التي وقفها

(١) قانون نامة: الكتب التي تجمع النُّظُم والقوانين المعمول بها في الدولة العثمانية، والتي تخصُّ سنجقاً من سناجقها. انظر: قانون نامة لواء القدس، في: لواء القدس من دفتر مفصل لواء صفد والغزة (غزة) والقدس الشريف من دفتر تحرير ٤٢٧ T.D، ص٨٧، دفتر مفصل لواء اللجون، ص١٨١.

(٢) أوغلي، الدولة العثمانية، ج١، صص٦٣٩ـ٦٤٠؛ كوندوز، التشريع الضريبي، صص٣٩ـ٤٢.

(٣) كوندوز، الدولة العثمانية المجهولة، صص٦٧٠ـ٦٧١.

(٤) السباهية: الجنود الخيَّالة (الفرسان) في الجيش العثماني. أوغلي، الدولة العثمانية، ج١، ص٣٩٩؛ إينالجك، التاريخ الاقتصادي، ج٢، صص١٣٢ـ١٣٨.

(٥) إينالجك، التاريخ الاقتصادي، صص٢٢٤، ٢٤٥؛ أوغلي، الدولة العثمانية، ج١، صص٧٦ـ٨٠، ٦٥٠؛ دفتر مفصل لواء اللجون، صص٩ـ١٠.

السلاطين أو أصحابها على أنفسهم وذرِّيتهم، وهي من الأوقاف غير الصحيحة، لأنها وُقِفت من الأراضي الخَراجية العائدة للأمّة. أما الأوقاف الصحيحة فهي الأراضي التي وُقِفت من المُلْك الخاص، مثل الحواكير والكروم والبساتين(١).

٣- أراضي المُلْك الخاص: وقد كانت محدودةً جداً في فلسطين حتى العام ١٢٧٤هـ/ ١٨٥٨م، عندما أصدرت الدولة العثمانية قانون تَملُّك الأراضي المِيري. وقد اقتصرت الملكية الخاصة قبل ذلك على ثلاثة أنواعٍ: الأول، الأراضي التي ملَكَها السلاطين المماليك والعثمانيون من الأراضي الخَراجية (المِيرية) وأقرَّ العثمانيون امتلاكها. والثاني، الأراضي التي اكتُسِبت من خلال استصلاح الأراضي المَوات (الأراضي المتروكة)، والتي سُمِح بتملُّكها بعد أخذ الإذن من السلطان، على أن يتمَّ استلامها وزراعتها خلال ثلاث سنوات. وإذا لم يتم ذلك، تُنزع من مالكها(٢). أما النوع الثالث، فيشمل المساحات الصغيرة والمحدودة من الأراضي التي سمحت القوانين العثمانية للأفراد بتملُّكها، وتشمل: الحواكير(٣)، والكروم، والبساتين؛ إضافةً إلى الأشجار المثمرة المغروسة في أراضي الوقف والمِيري(٤).

١- القَسْمُ (العُشْر) في ظلِّ نظامِ الإقطاعِ العثماني:

فرض العثمانيون القَسْم على مختلف أنواع الأراضي. ففي أراضي الوقْف وأراضي المُلك الخاص، حُدِّد القَسْم والعُشر بشكلٍ واضحٍ، فمثلاً كانت جميع أراضي قرية عين كارم(٥) الموقوفة على المغاربة في القدس تدفع ٢٥٠ آقجةً(٦) عُشراً عن القسم المخصص للوقف(٧).

(١) دفتر ٣٤٢، صص٦٠-٦٩. دفتر ٣٤٢. وانظر: دفتر تحرير٤٢٧، صص١٥٩-٣٢١؛ لواء القدس الشريف من دفتر التحرير ١٣١، صص١٦٩-٣٤٧.

(٢) إينالجك، التاريخ الاقتصادي، ج١، ص٢٢٣؛ دفتر تحرير ١٣١، صص٢٥٥، ٢٥٧، ٢٧١؛ دفتر تحرير٤٢٧، صص١٩١-١٩٢.

(٣) الحواكير: مفردها حاكورة، وهي قطعةُ أرضٍ صغيرةٌ قرب البيوت والدُّور وفي ظاهر المدن أو البلدات أو القرى. وعادةً ما كانت تُخصَّص لزراعة الأشجار المثمرة. الزبيدي، (مادة حكر) ص١٧.

(٤) دفتر ٣٤٢، صص١٥٣-١٧٧؛ سجلات المحكمة الشرعية في القدس، س٨٢، ص١٩٤ (٨ ربيع الأول ١١٠٤هـ/ ١٦ تشرين الثاني ١٦٩٢م).

(٥) عين كارم: تقع على مسافة ٧كم غرب مدينة القدس. وقفها السلطان صلاح الدين الأيوبي على المغاربة في القدس. لواء القدس الشريف من دفتر التحرير ١٠١٥، ص٢٤٩؛ سجلات المحكمة الشرعية في القدس، س٢٧، ص١٢٤ (٥ جمادي الأولى ٩٦٠هـ/ ١٩ نيسان ١٥٥٣م)؛ اليعقوب، ناحية القدس، ص٢٩.

(٦) الآقجة: أولُ نقدٍ فضيٍّ عثمانيٍّ سُكَّ في عهد السلطان أورخان سنة ٧٢٧هـ/ ١٣٢٦م. باموك، التاريخ المالي، صص٧١-٧٥؛ إينالجك، التاريخ، ج٢، صص٧٤٣-٧٤٤.

(٧) دفتر١٠١٥، ص٢٤٩؛ دفتر٤٢٧، صص١٩٦-١٩٧.

وكانت قرية بيت ساحور الوادي[١] تدفع ٧٥ آقجةً عن ١٢ قيراطاً[٢] موقوفةً على المدرسة الجوهرية[٣]، و٧٥ آقجةً أخرى عن ١٢ قيراطاً موقوفةً على محي الدين محمد بن علاء الدين علي بن الرضي الموقع[٤]. وكان إبراهيم بن أبي شريف[٥] يملك ٩ قراريط من أراضي قرية طيبة الاسم[٦]، ويدفع ٥٨٥ آقجةً عن عُشر إنتاجها البالغ ٥٨٥٠ آقجةً، وذلك وفقا لدفتر تحرير٤٢٧ العائد للفترة ما بين سنتي ٩٣٢_٩٣٤هـ/ ١٥٢٥ _١٥٢٨م[٧]. وقد أعفى العثمانيون بعض أراضي الوقف من دفْع العُشر، ومنها تلك الأراضي الموقوفة على المسجدين الأقصى في القدس والإبراهيمي في الخليل[٨]، حيث كان القَسْم والعُشر من هذه الأراضي يذهب لصالح المسجدين وليس للدولة. فقد كانت قرية العيزرية مثلاً جاريةً في وقف المسجد الإبراهيمي ولا تدفع العُشر، كما كان العُشر نفسه يوقَف أحياناً على بعض المؤسسات الدينية والخيرية؛ فقد كان عُشر قرية بيت صفافا[٩] وقفاً على الزاوية الأدهمية[١٠] في القدس[١١].

(١) بيت ساحور الوادي: تقع إلى الجنوب من مدينة القدس، جانب قرية بيت ساحور النصارى المشهورة على بعد ١كم من مدينة القدس. اليعقوب، ناحية القدس، ج١، ص١٧.

(٢) القيراط: وحدةُ مساحةٍ استخدمها العثمانيون في حساب مساحة الأرض والدُّور والدكاكين، بتقسيم الواحدة منها إلى ٢٤ جزءاً، بغضِّ النظر عن مساحتها٢. هنتس، المكاييل والأوزان، ص٦٨.

(٣) المدرسة الجوهرية: تقع في باب الحديد بالبلدة القديمة بالقدس. تُنسَب إلى واقفها صفي الدين جوهر القنقباي الذي وقفها في سنة ٨٤٤هـ/ ١٤٤٠م. ويُطلق عليها أحياناً خانقاه. وقد عنيت بتدريس الفقه والتفسير والقرآن الكريم والحديث النبوي الشريف. عبد المهدي، المدارس في بيت المقدس، ج٢، ص١٤٩؛ اليعقوب، ناحية القدس، ج٢، ص٣٤١.

(٤) دفتر٤٢٧، صص١٧٧_١٧٨.

(٥) إبراهيم بن أبي شريف: هو برهان الدين أبو إسحاق إبراهيم بن محمد أبي شريف بن مسعود بن رضوان المقدسي. ولد ونشأ في بيت المقدس. ودرس الفقه والحديث واللغة فيها وفي القاهرة. وأعاد في المدرسة الصلاحية بالقدس. له عديدٌ من الكتب والرسائل. توفي في سنة ٩٢٣هـ/ ١٥١٧م. مجير الدين الحنبلي، الأنس الجليل، ج٢، ص٢١٦؛ الغزي، الكواكب السائرة، ج١، ص١٠٢؛ ابن العماد الحنبلي، شذرات الذهب، ج٨، ص١١٨.

(٦) وتقع قرية طيبة الاسم شمال شرق القدس. وعُرفت أيضاً بـ «طيبة الاسم النصارى». كانت ٩ قراريط منها موقوفةً على المسجد الأقصى وقبة الصخرة، و٦ قراريط موقوفةً على المدرسة الحسنية بالقدس. دفتر ٤٢٧، صص٢٣٤_٢٣٥؛ الدباغ، ج٨، ق٢، ص٣٥٢؛ اليعقوب، ناحية القدس، ج١، ص٢٧.

(٧) دفتر ٤٢٧، صص ٥٨_٦٢. انظر أيضاً دفتر ١٣١، صص ١٦٧_١٦٩.

(٨) دفتر ٤٢٧، صص١٤٢، ١٧٦، ١٩٣.

(٩) بيت صفافا: تقع الى الجنوب من القدس، كانت ٦ قراريط من أراضيها وقفَ المدرسةِ المنجكية في القدس. دفتر ٤٢٧، صص ٢٠٦،٢٠٥. اليعقوب، ناحية، ج١، ص١٨.

(١٠) الزاوية الأدهمية: تقع خارج أسوار البلدة القديمة في القدس، في كهفٍ أسفل جبل الساهرة، في الجهة المقابلة لبابي العمود والساهرة. وتُعرف أحياناً باسم الكهف الواقعة فيه، وهو مغارة الكتان. وهي تُنسب إلى المتصوف المشهور إبراهيم بن الأدهم (ت ١٦١هـ/ ٧٧٧م). وقد بناها الأمير منجك في سنة ٧٦٢هـ/ ١٣٦٠م، ووُقفت على أتباع الطريقة القادرية من أحفاد الشيخ صامت الأدهمي. وحظيت بأوقافٍ واسعةٍ في صفد والرملة وغزة والقدس. العسلي، معاهد العلم، صص٣٥٥_٣٥٧؛ اليعقوب، ناحية القدس، ج٢، صص٣٥٦_٣٥٧.

(١١) دفتر ٤٢٧، صص ٢٠٥_٢٠٦.

أما عُشر أراضي الملك الخاص وأراضي الوقف من الأراضي غير الموقوفة على المسجدين الأقصى والإبراهيمي، فقد كان يعود إلى صاحب الإقطاع، وإذا كانت الأرض جاريةً في الخاص شاهي، فإنه كان يعود إلى صاحب الخاص شاهي. وإذا كانت الأرض جاريةً في خاص أمير الأمراء أو أمير اللواء فإن العُشر كان يعود إليهما. في حين أنه كان يذهب إلى السباهي المُقطعة له الأرض إذا كان العُشر على أراضي التيمار. فقد كانت قرية علار السفلى[١]، مثلًا، جاريةً في وقف المدرسة الحنفية[٢]، وعُشر مال الوقف منها والبالغ ٣١٠ آقجة خاص شاهي (سلطاني)[٣].

أما في أراضي التيمار (الإقطاع العسكري) والأراضي الموقوفة على الحرمين الشريفين، فإن الدولة جَبَت القَسْم دون ذكر العُشر. وكان ذلك بأن تأخذ الدولة نسبةً معيَّنةً من المحصول قد تكون النصف أو الثلث أو الربع، فوفقاً لدفتر مفصل مرج بن عامر، فإن جميع القرى فيه كانت تدفع قَسْماً من الربع، ما عدا قرية قاقون[٤] التي كانت تدفع قَسْماً من الثلث[٥]. ووفقاً لدفتر تحرير ٤٢٧، فإن ٦٨ قريةً ومزرعةً في لواء القدس من قراه البالغ مجموعها ٧٢ قريةً ومزرعةً، كانت تدفع قَسْماً من الثلث، ومزرعةً واحدةً فقط كانت تدفع قَسْماً من الربع هي مزرعة بني مرة، وثلاث قرى كانت تدفع قَسْماً من الخمسين[٦]، هي: بيت حنينا[٧] وعلميت[٨] وعناتا[٩]. ولعل هذا الاختلاف في نسبة القَسْم يعود إلى الأسس

(١) علار السفلى: إحدى قرى لواء القدس الواقعة غرب مدينة القدس على مسافة ٢٠ كم تقريباً. اليعقوب، ناحية القدس، ج١، ص٢٧؛ لوباني، معجم، ص١٩٢.

(٢) المدرسة الحنفية: وهي المدرسة المعظمية الواقعة مقابل باب شرف الأنبياء. أنشأها الملك المعظَّم عيسى بن سيف الدين محمد (٥٧٦-٦٢٤هـ/ ١١٨٠-١٢٢٦م) ووقفها على فقهاء المذهب الحنفي. مجير الدين الحنبلي، الأنس الجليل، ج٢، ص٤٢؛ العسلي، معاهد، صص٢٧٢-٢٨٠؛ اليعقوب، ناحية القدس، ج٢، صص٣٢١-٣٢٣.

(٣) لواء القدس الشريف، دفتر مفصل ٥١٥، ص٢٨٦.

(٤) قاقون: إحدى القرى الواقعة إلى الشمال الغربي من مدينة طولكرم على بعد نحو ٧كم. لعبت دوراً تاريخياً واضحاً في تاريخ فلسطين في مواجهة الفرنج بعد أن أعاد السلطان المملوكي الظاهر بيبرس إعمارها، واتخاذها مركزاً للبريد أيام المماليك. واتُّخذت مركزاً لناحية تحمل اسمها ضمن نواحي لواء نابلس في العهد العثماني. وبلغ عدد سكانها في نهاية القرن السادس عشر ٢٣ خانة. الدباغ، بلادنا، ج٣، ق٢، صص٣٣٥-٣٤٠.
Hutteroth, Kamal Abdul fatah, *Historical Geography of Palestine*, p.138.

(٥) دفتر مفصل ناحية مرج بن عامر وتوابعها، صص٦-٧.

(٦) دفتر٤٢٧، صص٦٦-٧١.

(٧) بيت حنينا: تقع بين واديين شمال غرب القدس على بعد ٨ كم منها، اشتهرت بكثرة عيون المياه. ووُقِفت أراضيها على الصخرة والكعبة المشرّفتين والمدينة المنورة وخليل الرحمن. دفتر ٤٢٧، ص٢٠٨؛ الدباغ، بلادنا، ج٨، ق٢، صص٨٩-٩٠؛ اليعقوب، ناحية، ج١، ص١٧.

(٨) علميت: تقع إلى الشمال الغربي من القدس. كانت تضم ٥ خاناتٍ في الثلث الأول من القرن السادس عشر. دفتر٤٢٧، ص٢٦٧؛ اليعقوب، ناحية القدس، ج١، ص٢٧.

(٩) عناتا: تقع شمال شرق القدس على مسافة ٤ كم. كانت أراضيها وقفاً على بدر الدين حسن بن قطيبا الأنصاري وأولاده. دفتر٤٢٧، ص٢٦٩؛ اليعقوب، ناحية القدس، ج١، ص٢٨.

التي اتبعها العثمانيون عند تحديده، وهي الأسس التي كان معمولاً بها قبل سيطرتهم على البلاد، وخصوبة التربة، وطريقة سقي المحاصيل الزراعية بماء المطر أو الري[١].

وقد تُرِك أمر جمع القَسْم والعُشر في الفترة التي طبِّق فيها نظام التيمار (الإقطاع العسكري) للسباهية ومتولِّي ونظَّار الأوقاف، الذين كانوا يمنحونها للأفراد عن طريق المقاطعة والتأجير. فقد قاطع علي آغا، المتولِّي على أوقاف الحرم الخليلي، الشيخ إسحاق الشهير بابن أبي اللطف، مفتي الشافعية بالقدس، على ما يتحصل من قرية جالود[٢]، الجارية في الوقف على المسجد الإبراهيمي، من غلالٍ صيفيٍّ وشتويٍّ، وزيت زيتونٍ وعداد أغنامٍ، وبادهوا[٣]، وعوائد معتادةٍ، ورسوماتٍ قديمةٍ، لجهة الوقف سنة ١٠٦٩هـ/ ١٦٥٩م بمبلغ مئة قرش[٤].

وفي سنة ١٠٠٥هـ/ ١٥٩٧م حصل الشيخ مقلد بن داود الجيوسي على مقاطعة القرى الجارية في وقف المسجد الإبراهيمي، والواقعة في جبل نابلس وناحية بني صعب[٥]، بمبلغ ستة عشر ألف قطعةٍ مصرية[٦]. وفي حجةٍ أخرى، أن مصطفى بلوكباشي[٧] زاده استأجر، بالوكالة الشرعية عن ابن عمه إبراهيم، جميع أراضي قرية كفر قرع[٨] الجارية في وقف المدرسة العثمانية[٩].

وقد اتبعت الدولة العثمانية في مرحلة نظام الإقطاع طريقتين لتحديد القَسْم، هما: نظام المقطوع (الديموس)، ويتم بموجبه فرض الدولة مبلغاً معيَّناً على القرية المعيَّنة، بغضّ

(١) كوندوز، التشريع، صص٤١_٤٢؛ أوغلي، الدولة العثمانية، ج١، ص٦٤٠.

(٢) جالود: تقع جنوب شرق مدينة نابلس على بعد ٢٨ كم منها. الدباغ، بلادنا، ج٨، ق٢، ص٣٢٠.

(٣) بادهوا: مجموعةٌ من الرسوم التي فرضتها الدولة العثمانية، مثل رسم الجنايات والعروس والطابو. أوغلي، الدولة العثمانية، ج١، ص٦٤٥؛ أحمد آق كوندوز، التشريع الضريبي عند العثمانيين، ترجمه عن التركية فاضل بيات، عمان: لجنة تاريخ بلاد الشام، ط١، ١٤٢٥هـ/ ٢٠٠٤م، صص٧٥_٧٨.

(٤) سجلات المحكمة الشرعية في القدس، س١٥٥، ٢٤ شعبان ١٠٦٨هـ/ ٢٦ أيار ١٦٥٨م، ص ٢٣٩.

(٥) بني صعب: من النواحي التابعة للواء نابلس. وقد عُرفت بهذا الاسم نسبةً إلى بني صعب الذين نزلوا الناحية قديماً. الدباغ، بلادنا، ج٣، ق٢، صص٢٢٩_٢٣٠.

(٦) سجلات المحكمة الشرعية في القدس، س٧٥، ص٥٢٦، رمضان ١٠٠٥هـ/ ١٥٩٤م. والقطعة المصرية مصطلحٌ أُطلق على الآقجة العثمانية والبارة المصرية. وهي عملةٌ فضيةٌ كانت متداولةً أيام المماليك باسم المدين. إينالجك، التاريخ الاقتصادي، ج٢، صص٧٤٣_٧٤٤؛ باموك، التاريخ المالي، صص١٨٤_١٨٥.

(٧) البلوكباشي: قائد فرقةٍ من البلوكات في الجيش الإنكشاري. ويصل عدد أفراد هذه الفرقة إلى سبعة جنود، الأنسي، الدراري اللامعات، ص١١٧.

(٨) كفر قرع: إحدى قرى لواء عكا. تقع جنوب شرق مدينة حيفا الساحلية. الدباغ، بلادنا، ج٧، ق٢، ص٦٤٣.

(٩) المدرسة العثمانية: تقع في باب المتوضأ، أحد أبواب المسجد الأقصى. تُنسب إلى مؤسِّستِها أصفهان شاه خاتون بنت الأمير محمود، التي وقَفَتها في سنة ٨٤٠هـ/ ١٤٣٦م على قراءة القرآن والفقه الحنفي. مجير الدين الحنبلي، الأنس الجليل، ج٢، ص٣٦؛ اليعقوب، ناحية القدس، ج٢، صص٣١٧_٣١٨.

النظر عن زيادة محصولاتها أو انخفاضها. وقد كان ذلك استمراراً للنظام المعمول به في العصر المملوكي. فقد أورد النويري (٧٣٣هـ/ ١٣٣٢م) ما نصُّه: «وفي بعض الأعمال الشامية نواحٍ مفصولةٌ ومُضمَّنةٌ على أربابها بشيءٍ معلوم، يؤخذ منهم عند إدراك المغل (المحصول) من غير توكيلٍ ولا مقاسمة»(١). ويُشار هنا إلى قرية الخرب(٢) التي دفعت ٣٠٠ آقجة، وقرية العيزرية(٣) التي دفعت ١٠٠٠٠ آقجة في الفترة ٩٣٢-٩٣٤هـ/ ١٥٢٥-١٥٢٨م(٤). والواقع أن نظام المقطوع يخفِّف الأعباء عن الدولة لعدم حاجتها إلى القيام بعمليات تخمينٍ سنويةٍ للمحاصيل الزراعية، ولكنه يُلحِق الضرر بالفلاحين بسبب زيادة نسبة ما يدفعونه للدولة؛ ولا سيما في السنوات التي يكون فيها الإنتاج متدنياً. أما في السنوات التي يزيد فيها الإنتاج، فإنه يكون مفيداً للفلاحين، علماً بأن المقطوع لم يكن ثابتاً على القرى بشكلٍ دائمٍ، بل كانت القرى تُعامَل بنظام المقطوع في سنةٍ ما، وتُعامل على أساس القَسْم في سنةٍ تالية.

أما الطريقة الثانية، فهي طريقة التّقدير أو التّخمين (الفصل). وهي طريقةٌ تُبيِّنها إحدى الحجج الشرعية التي جاء فيها: «إن الحاكم الشرعي في القدس ذهب إلى قرية بيتونيا(٥)، الجارية في وقف المسجد الأقصى، وبرفقته أحمد جلبي، ناظر الحرم الشريف، وانضم إليهما عددٌ من سكان القرية، وقاموا بكشفها كشفاً تاماً، وطلب منهم فصل قريتهم، فكانت حصة الوقف منها تسع عشرة غرارة(٦) حنطة، قدرها بالكيل(٧) القدسي ٦٤٠ مدّاً(٨)، وغرارة حمص، قدرها ٧٢ مدّاً قدسياً(٩).

(١) النويري، ج٨، صص٢٦٠-٢٦١.

(٢) الخرب: إحدى قرى ناحية القدس الشريف الواقعة شرق المدينة. الوقائع الفلسطينية، ص١٥١٠؛ اليعقوب، ناحية القدس، ج١، ص٢٢.

(٣) العيزرية: تقع إلى الشرق من مدينة القدس على بعد ٣كم تقريبا. الدباغ، بلادنا، ج٨، ق٢، صص١٤٢-١٤٣؛ اليعقوب، ناحية القدس، ج١، ص٢٨.

(٤) دفتر٤٢٧، صص١٧٥، ٢١٥-٢١٦.

(٥) بيتونيا: إحدى قرى ناحية القدس الشريف الواقعة شمال المدينة وجنوب مدينة رام الله. الدباغ، بلادنا، ج٨، ق٢، صص٣٦٩-٣٧٠؛ اليعقوب، ناحية القدس، ج١، ص١٦.

(٦) الغرارة: وحدةُ وزنٍ لوزن الحبوب يختلف مقدارها من مكانٍ إلى مكانٍ آخر؛ ففي القدس مثلًا كانت تساوي ٦١٣,٥ كغم، أي ما يعادل ثلاث غرائر دمشقية. هنتس، المكاييل، ص٦٤؛ بيات، بلاد الشام، ج٢، ص٣١٠.

(٧) الكيل: وحدةُ وزنٍ خاصةٌ بوزن الحبوب، تُعرف أحياناً بـ (الكيلة). يختلف مقدارها من مدينةٍ إلى مدينةٍ أخرى، ومن محصولٍ إلى محصولٍ آخر. هنتس، المكاييل، صص٧٢-٧٣؛ صابان، المعجم الموسوعي، ص١٩٥.

(٨) المُد: أحد المكاييل التي استُخدمت في فلسطين في أيام الدولة العثمانية، ويختلف مقداره من منطقةٍ إلى منطقةٍ أخرى. وبصورةٍ عامةٍ كان يساوي ٥٠ كغم. هنتس، المكاييل، ص٧٢.

(٩) سجلات المحكمة الشرعية في القدس، س٧١، رجب ٩٩٤هـ/ ١٥٨٦م، صص ١٢، ١٥.

٢ـ العُشْرُ بعد إلغاءِ نظامِ الإقطاع (الالتزام)

استمر العمل بنظام الإقطاع حتى نهاية القرن السابع عشر، حيث اعتراه الخلل، فلجأت الدولة إلى تحويل الأراضـي الداخلة ضمن نظام الإقطاع إلى أراضٍ يزرعها الفلاحون، ويُمنح حقُّ جمع القَسْم فيها عن طريق الالتزام. وبموجب هذا النظام، يقوم الملتزم بدفع المبلغ المُقدَّر على منطقةٍ ما مسبقاً، مقابل أن يقوم الملتزم بجمع القَسْم من المنطقة التي أُعطيَ حقَّ الالتزام فيها[١].

وكان معظم الملتزمين في هذه الفترة من الولاة الذين كانوا بدورهم يمنحون هذه الأراضي إلى ملتزمين آخرين. فمثلاً، التزم ظاهر العمر الزيداني، حاكم منطقة الجليل في شمال فلسطين (١١٤٤ـ١١٨٨هـ/ ١٧٣٢ـ١٧٧٥م) مناطقَ واسعةً من لواء عكا من والي صيدا، ثم ألزمها لأبنائه، فأعطى التزامَ طبريا إلى ابنه صليبي، والتزامَ صفد إلى ابنيه علي وعثمان، والتزامَ شفا عمرو[٢] إلى ابنه سعيد. وكان سليمان باشا العادل، والي صيدا في الفترة ١٢١٩ـ١٢٣٤هـ/ ١٨٠٥ـ١٨١٩م، يلتزم بيروتَ من الباب العالي بمبلغ ٦٠٠ كيس[٣]، ثم يُلزِّمها للأمير بشير الشهابي، أمير جبل لبنان في الفترة (١٢٠٢ـ١٢٥٥هـ/ ١٧٨٨ـ١٨٤٠م)[٤].

وساهم نظام الالتزام، إضافةً إلى العمل بتجارة القطن والحبوب مع فرنسا خصوصاً، بثراء الولاة والملتزمين الذين استغلُّوا الأموال التي جمعوها في بناء القلاع والحصون، وإنشاء الجيوش الخاصة بهم. وقد زاد ذلك من خلافاتهم مع الدولة. ومن أبرز الأمثلة على ذلك، ظاهر العمر الزيداني الذي دخل في نزاعاتٍ وحروبٍ مع ولاة دمشق، ومع الدولة نفسها[٥].

بينما استغل البعضُ الآخر من الولاة الأموالَ التي جمعوها، في إنشاء المساجد والمدارس، وشراء العقارات من دورٍ ودكاكين وأراضٍ زراعية. ومن هؤلاء، أحمد باشا

---

(١) أوغلي، الدولة العثمانية، ج١، صص٢٧٠ـ٢٧٢؛ بيات، الدولة العثمانية، صص١١٠ـ١١٨.

(٢) شفا عمرو: إحدى قرى لواء عكا التي أصبحت مركزاً لإحدى نواحيه في أواخر العهد العثماني في فلسطين. الدباغ، بلادنا، ج٧، ق٢، صص٥٦٦ـ٥٦٧.

(٣) الكيس: وحدةٌ نقديةٌ استُخدمت في العصر العثماني. تعادل ٥٠٠ قرش. صابان، المعجم، ص١٩٤.

(٤) غنايم، الرسوم والضرائب، المجلة الأردنية للتاريخ والآثار، المجلد٣، العدد٣، ٢٠٠٩م، صص٩٥ـ٩٦.

(٥) الحلاق، حوادث دمشق، ج١، صص٢١ـ٢٤، ١٧٠ـ١٨٠؛ الصباغ، الروض الزاهر، صص٢١ـ٢٢؛ الشهابي، لبنان في عهد الشهابيين، ص١٠٨؛ رافق، فلسطين في العهد العثماني، ص٧١١.

الجزار، والي صيدا، الذي أنشأ مسجد الأنوار ومدرسةً في عكا، واشترى دوراً ودكاكين وحماماتٍ وخاناتٍ[١] وقيسارياتٍ[٢] ومقاهيَ ومخازنَ وحواكيرَ وبساتينَ فيها وفي جوارها[٣]. كما أن محمد باشا أبو نبوت، مُتسلِّم يافا في الفترة (١٢٢١_١٢٣٤هـ/ ١٨٠٧_١٨١٩م) أنشأ مدرسةً ومسجداً في يافا، واشترى عدداً كبيراً من الدور والدكاكين والوكالات[٤] والبساتين والكروم فيها[٥]. وساهم كلُّ ذلك في أن يصبحوا من كبار تجار وأثرياء عصرهم[٦].

٣_ العُشْرُ بعد التنظيماتِ العثمانية

قامت الدولة العثمانية بإجراء بعض التعديلات على ضريبة القَسْم، وطريقة جبايتها بعد إصدار التنظيمات. فقد تضمَّن خط شريف كلخانة، الصادر عام ١٢٥٤هـ/ ١٨٣٩م، وعداً بتنظيم جباية الأموال وإلغاء نظام الالتزام، للمساوئ العديدة التي ترتَّبت على هذا النظام. وفي ١٥ صفر ١٢٦٥هـ/ ١٧ نيسان ١٨٤٠م، صدر تعميمٌ ينصُّ على أن «الأعشار تُستحصل بأساليب مختلفةٍ، وبأعدادٍ (نسب) متفاوتةٍ... فتقرَّر باتفاق الأصوات أن تتحصَّل بالمساواة بنسبة واحدٍ من عشرة، موافقاً للفظها ومعناها في جميع المناطق التي تُنفَّذ فيها التنظيمات الخيرية»[٧]. وقد منع قانون الولايات الصادر عام ١٢٦٨هـ/ ١٨٦٤م موظفي الدولة، من ولاةٍ ومتصرِّفين ومتسلِّمين وقائمقامين، من ممارسة الأعمال المالية، وحُصرت مهامهم في النواحي الإدارية فقط. وعلى الرغم من الوعد بإنهاء نظام الالتزام، إلا أن الدولة أبقت عليه، ولكن مَنْحَ الالتزامات نُقِلَ إلى مجالس الإدارة المحلية التي أُنشِئت في مراكز الولايات والألوية والنواحي، وأصبح من مهامها تشكيل اللجان

(١) الخان: كلمةٌ فارسيةُ الأصل أُطلقت على مكانِ مبيتِ المسافرين من تجّارٍ ورحّالةٍ وحجّاجٍ، وتقديم الخدمات لهم. غالب، موسوعة العمارة، ص١٥٢.

(٢) القيسارية: وحدةٌ معماريةٌ تشبه سوقاً مستقلةً، فهي مجموعةٌ من الدكاكين والحواصل المحيطة بصحنٍ داخليٍّ، ولها عدة مداخل، ويعلوها وحداتٌ سكنيةٌ يسكنها في الغالب الصنّاع والحرفيُّون الذين يبيعون مصنوعاتهم بالدكاكين. أمين وليلى، المصطلحات المعمارية، ص٩٢.

(٣) وقفية أحمد باشا الجزار، مؤسسة إحياء التراث والبحوث الإسلامية، ملف رقم (٣/ ٢, ٣/ ١٢٧١/ ١١)، صص٢_٤؛ العورة، ص٥٦.

(٤) الوكالة: مبنىً واسعُ الأرجاء، يُستعمل للتجارة والسكن ونزول المسافرين مع بضائعهم. غالب، العمارة الإسلامية، ص٤٤٢.

(٥) وقفية أبو نبوت، مؤسسة إحياء التراث والبحوث الإسلامية، ملف رقم (٣/ ٣, ٣/ ١٣٠٥/ ١٦)، صص ٣_٥؛ سعيد، يافا، صص١٤٤_١٥٠.

(٦) رافق، فلسطين ص٨٥٤. العورة، سليمان باشا، صص٥٦_٥٧.

(٧) كوندوز، أوزتورك، الدولة العثمانية، ص٦٧٠.

المسؤولة عن تخمين المحاصيل الزراعية لتحديد قيمة العُشر المفروض عليها[1]. ففي سنة ١٣١٥هـ/ ١٨٩٨م، عهد مجلس إدارة ولاية بيروت، إلى حسين أفندي، متصرِّف لواء عكا، بتلزيم الأعشار في اللواء، فعيَّن محاسبَ الولاية مسؤولاً عن تلزيم الأعشار في قضاء صفد. وطلب من متصرفية عكا أن تُعيِّن من تراه ملائماً وكفوءاً لتلزيم الأعشار في قضاء الناصرة[2].

وقد وصفت صحيفة الاتحاد العثماني طريقة تلزيم الأعشار، فتقول: «إن الحاصلات العُشْرية كانت تُطرح للمزايدة. وبعد انتهاء المدة ورسوِّ البدل على الطالب الأخير، تعتبره بدلاً مقرراً. فإذا اعتبرته لائقاً، فإنها تحيل كل قريةٍ لطالبها، وإذا لم يكن لائقاً، وهو الأكثر معاملةً، كانت تضع جميع قرى اللواء في جريدةٍ تحت اسم طوب[3]، وتطرحه للمزايدة ثانيةً. ولما كان بدل المجموع كلياً لا يتقدم للمزايدة عليه إلا نافذ الكلمة، ذو أهلٍ وعصبيةٍ، ويشاركه فيه بقية المتنفذين وبعد إحالة الأعشار في اللواء للملتزم، فإن الحكومة تخصِّص له كتيبةً من الضابطة[4] لتكون تحت إمرته[5].

وقد استمرت الدولة العثمانية باتباع أسلوب التخمين وسيلةً لتحديد قيمة العُشر، لكن عن طريق تشكيل لجانٍ من مجالس إدارة الألوية والأقضية والنواحي. ففي سنة ١٣٢٦هـ/ ١٩٠٩م شكَّل مجلس إدارة قضاء يافا لجنةً مؤلّفةً من علي حسونة في اللّد، ومحمد عوض من يافا، والكاتب حسين التلاوي؛ لتخمين أعشار المحاصيل الصيفية[6].

وقد ترتَّب على نظام الالتزام والتخمين سلبياتٌ كثيرةٌ ألحقت الضرر بالفلاحين والزراعة، وساهمت في زيادة نسبة العُشر بشكلٍ يفوق النسبة المقررة له أصلاً، وهي ١٠٪، وفي شيوع الرشوة. فقد كان المُخمِّنون يبالغون في تقدير المحاصيل، لدفع المزارعين لرشوتهم لتخفيض نسبة التخمين. فقد ذكر كوندر Conder سنة ١٢٨٨هـ/ ١٨٧٢م «أن نظام التخمين من أسوأ الأنظمة المتعلقة بالأرض، والفلاح -من أجل أن يحافظ على محاصيله من هؤلاء المُخمنِّين وظلمهم- كان مضطراً لرشوتهم. كما أن

(١) نوفل، الدستور العثماني، ج١، صص٣٨٠-٤١٠.

(٢) البشير، ع١٣٣٦، ١٦ محرم ١٣١٦هـ/ ٦ حزيران ١٨٩٨م، ص٢.

(٣) طوب: كلمةٌ تركيةٌ لها أكثر من معنى. ولعل المقصود بها هنا مجموعٌ أو جملة. الأنسي، الدراري، ص٣٦٣.

(٤) الضابطة: عناصر عسكريةٌ لضبط الأمن وتوفير الحماية. دهمان، معجم، ص١٤٠. وانظر: الأنسي، الدراري، ص٣٤٩.

(٥) الاتحاد العثماني، ع١٦٤، ٢٢ آذار ١٩٠٩م، صص١-٢.

(٦) أبو بكر، ملكية الأراضي، ص٥٤٥.

الضرائب على الأرض قد تكون ثابتةً بغضِّ النظر عن الاختلاف في المحصول في الأعوام المُجدبة والخصبة. وقد أخبره سكان قرية قراوة بني حسن(١) أن محصول الزيت سيءٌ جداً، حتى أنه ليس أكثر من الضرائب التي جُمعت»(٢).

وكان يتمّ رفع قيمة التخمين المفروضة على الفلاحين البسطاء، بينما يتمّ تخفيضها على أصحاب النفوذ. ويؤيد ذلك ما نشرته جريدة المنادى المقدسية حول تذمُّر أهالي جبل الخليل من الإجحاف الذي حلّ بقراهم «لأن المُخمنِّين الذين انتُدبوا لذلك لم يتبعوا الحقَّ، فتساهلوا مع بعض القرى وظلموا أخرى، وكان تساهلهم واضحاً مع القرى التي يكثر فيها المُتنفِّذون، مثل يوسف عبد العزيز العزة في بيت جبرين(٣).

وغالباً ما كان يتمّ التخمين قبل نضج المحصول بفترةٍ طويلةٍ، فإذا أُصيب المحصول بضررٍ بعد التخمين، بسبب عدم سقوط الأمطار، أو ارتفاع درجات الحرارة أو انخفاضها، أو بسبب آفةٍ أو مرضٍ، فإن الإنتاج ينخفض، لكن العُشر يبقى على حاله؛ فيخسر الفلاح جزءاً كبيراً من محصوله، وقلما يبقى له شيء(٤). وتُقدِّم جريدة فلسطين مثالًا على ذلك من غزة وبئر السبع اللتين تكثر فيهما زراعة الشعير، وهو محصولٌ يتوقف نجاحه إلى حدٍّ كبيرٍ على كميات المطر التي تسقط، فإذا انقطع في شهري آذار ونيسان، أو تأخر عنهما، فإن غلة مثل هذا الموسم تقلُّ بمعدّل النصف أو أكثر. فلم يُعطِ محصولُ سنتي ١٣٢٩هـ و١٣٣٠هـ/ ١٩١١م و١٩١٢م أكثر من ٨٠٠٠٠٠ كيلةٍ في كل سنةٍ منهما، بينما قُدِّر بمليوني كيلةٍ قبل ذلك(٥).

ويؤكِّد مؤلفا كتاب «ولاية بيروت» على المساوئ التي كانت تترافق مع عمليات التخمين، ويبيّنا أن كافة المأمورين الذين تمّ اختيارهم لتخمين المحاصيل قد قاموا بعملية التخمين قبل أن تنضج المزروعات، وبعد أن أتمُّوا عملهم، هجم الحرُّ على المزروعات بصورةٍ غير اعتياديةٍ، فجفَّ الحَبُّ في السنابل، ولم يُهتم بالضيق الفاحش

(١) قراوة بني حسن: تقع جنوب غرب نابلس. تُنسب إلى بني حسان، أحد بطون كندة، الذين استقروا فيها. الدباغ، بلادنا، ج٢، ق٢، ص٥٣٩.

(٢) Conder, *Tent works In Palestine*, vol.2, pp.265-266.

(٣) المنادى، ع١٩، ١١ حزيران ١٩١٢م. وانظر: فلسطين، ع١٤٣، ١٠ آب ١٩٠٩م، ص١. وتُعدُّ بيت جبرين أكبر قرى ناحية الخليل. تقع شمال غرب مدينة الخليل على بعد ٢٨ كم عنها، وتُشرف على الطريق الواصلة إلى مصر من بلاد الشام. لذا اهتمت بها القوى التي سيطرت على فلسطين، حتى أصبحت مركز ناحيةٍ في أواخر العهد العثماني. الدباغ، بلادنا، ج٤، ق٢، صص٢٩٧-٣٠٣؛ أبو بكر، قضاء، صص٣٦-٣٨.

(٤) الاتحاد العثماني، ع١٤٨، ٢٦ صفر ١٣٢٧هـ/ ٢٥ آذار ١٩٠٩م، ص١.

(٥) فلسطين، ع١٦٩، ٢٥ آب ١٩١٢م، ص١.

في التخمين، كما أنه لم يُنظر إلى ما أصاب الـزرع من جفافٍ بسبب ضربة الشمس المحرقة، فذهب المتعهِّدون والجاندرمة[١] وأخـذوا جميع ما حصل عليه الفلاح، وسلبوا كافة ما عنده من المؤونة، فملؤوا بها الأنبار غير ناظرين في عملهم إلى التعاليم الموضوعة[٢].

وقد أعطى المؤلفان أمثلةً على مبالغة المُخمِّنين، فذكرا أن الأمير يوسف، رئيس عشيرة الصقور في الغور، زرع في سنة ١٩١٦م ثلاثة أفدنةٍ[٣]، وقدَّر المُخمِّنون محصوله بثلاثمائة كيلةٍ، علماً بأن المحاصيل التي حصل عليها من أرضه لا تفي بالمقدار الذي قررت الحكومة أخذه باسم الخُمس. وأضافا، إن قِسْماً من عشيرة الغزاوية المقيمين في إحدى قرى الأراضـي المدورة[٤] في بيسان، زرعوا أربعةً وعشرين فدَّاناً ونصف الفدّان، وبـذروا في كل فـدَّانٍ ست عشرة كيلةً من القمح، وتسع كيلاتٍ من الشعير، وهم يحصلون في المواسم الاعتيادية على ما بين ١٠٠ـ١٥٠ كيلةً، ولكن اشتداد الحر أفسد عليهم موسمهم، فلم يحصلوا من هذه الفدادين إلا على أربعين كيلةً فقط. وقدَّر المُخمِّنون محصول الأمير بشير، رئيس العشيرة، بحوالي ١٦٢٥ كيلةً، مع أن أراضيه لم تنتج سوى ١٠٠٠ كيلةٍ، أي أن محصوله يقلّ عن مقدار التخمين بـ ٦٢٥ كيلة. وقد قسم المُخمِّنون أراضي الغزاوية إلى أربعة أقسامٍ، وقدَّروا المحصولَ السنويَّ في كل قسمٍ لكل فـدّانٍ دون فـدَّان القسم الآخـر: فقدَّروا محصول الفدَّان في القسم الأول بـ ٧٥ كيلةً، وفي الثاني ٩٠ كيلةً، وفي الثالث ١٠٠ كيلةٍ، وفي الرابع ١١٣ كيلةً، مع أن محصول الفدَّان المعروف باتساعه وبقوته الإنباتية لم يتجاوز الخمسين كيلةً، بسبب رداءة الموسم[٥].

وكان التخمين يحدُّ من قدرة الفلاحين على الإفادة من أسعار المحاصيل الزراعية المبكرة، إذ كان على الفلاح أن ينتظر لجنة التخمين مدة ٢٥ـ٣٠ يوماً قبل أن يكون له

(١) الجاندرمة: قوات الشرطة أو الدرك. حلاق، وعباس صباغ، المعجم الجامع، ص٦٨.

(٢) التميمي، ولاية بيروت، ص٧٧.

(٣) فدَّان: تعبيرٌ أُطلق على ما يحرثه زوجٌ من الثيران في يوم وليلةٍ، أو حتى وقت الظهر. وتختلف مساحة الفدَّان من الأرض الجبلية إلى الأرض السهلية. وهي تتراوح بين (٤٢٠٠ـ٦٣٦٨) م٢. رافق، بحوث، ص٨٠؛ هنتس، المكاييل، ص٩٨.

(٤) الأراضي المدورة: أراضي الجفتلك أو الأراضي السلطانية. وتعني الضيعة والأرض التابعة لها. وعادةً ما كانت تُؤجَّر لكبار الإقطاعيين. حلاق وصباغ، المعجم الجامع، ص٦٣.

(٥) التميمي وبهجت، ولاية بيروت، صص٤٩٨ـ٥٠١.

الحقُّ في التصرف بمحاصيله؛ مما يُفوِّت عليه فرصةَ الإفادة من الأسعار الجيدة التي عادةً ما تكون مرتفعةً في بداية الموسم(١).

ولم يأخذ المُخمِّنون بعين الاعتبار المصاريفَ التي عادةً ما ينفقها الفلاحون على مزروعاتهم، لا سيما الأشجار المثمرة مثل الزيتون واللوزيات والحمضيات، التي تحتاج إلى نفقاتٍ كبيرةٍ وسنواتٍ عديدةٍ من الرعاية والتعهد، حتى تعطي ثمارها. وكان ذلك مثار احتجاجٍ لبعض الفلاحين الذين رفعوا العرائض للمسؤولين مطالبين بالإنصاف. فقد جاء في رسالة أحد الفلاحين إلى عثمان أفندي النشاشيبي(٢)، الممثِّل عن القدس في مجلس المبعوثان (البرلمان) العثماني، إن «الحكومة تقول إنها لا تأخذ سوى ١٢ في المائة عُشْراً، وأنا أقول إن طريقة الأعشار الحاضرة توازي ٢٠ و٣٠ في المائة، لأن الفلاح الذي تنتج أرضه مائة كيلةِ قمحٍ، يكون قد صرف عليها ما بين بذارٍ وأجرةِ حرّاثين وحصادٍ ودرسٍ وعلفِ دوابٍ يوازي ثمن كيلةٍ، فعندما تأخذ منه الحكومة ١٢٪ على ناتج أرضه، تكون قد أخذت بالمائة ٢٥... لي كَرْمٌ يا سيدي المبعوث مضى عليَّ ٨ سنواتٍ وأنا أصرف عليه وأتعب على أشجار اللوز التي غرستها فيه. ففي السنة الماضية أنتج لي ١٠٠ رطلٍ من اللوز، فجاء الملتزم وأخذ مني ١٢ رطلاً، أفلا تظن أنه أخذ مني أكثر من ٥٠ بالمائة إذا حسبتَ ما صرفتُهُ على الأشجار؟!»(٣).

وقد وصل التذمر من ارتفاع قيمة التخمين، وعدم أخذ المصاريف على زراعة الأشجار المثمرة بعين الاعتبار، خصوصاً أشجار الحمضيات، إلى حدِّ المطالبة بإلغائها عن بيارات الحمضيات، لما تحتاجه هذه البيارات من تكلفةٍ عاليةٍ في استصلاح أراضيها وشراء الأسمدة والآلات للري. فقد جاء في عريضة عموم مزارعي ومخاتير قرى قضاء يافا الموجَّهَة إلى متصرف القدس «إن ثروة يافا وكفافَ عيشِ سكانها ومئات ألوف الليرات التي تدخل إلى خزينة الدولة، كل ذلك هو نتيجة زراعة البرتقال الآن، وقد كانت هذه الزراعة محصورةً في أراضي يافا، ولما رأينا أن هذه الأراضي شاخت، ودبَّ الضعف إلى أشجارها، ونزلت حاصلاتُها إلى ربع مليون صندوقٍ في العام، التزمنا بحكم الضرورة أن نشتري في القرى الأميرية المجاورة لمدينتنا أراضيَ رمليةً قاحلةً لم تكن تزرع سوى

---

(١) الحسيني، ضريبة العُشْر، ص٤٥٠.

(٢) عثمان النشاشيبي: تولَّى عدداً من الوظائف الحكومية في نهاية الفترة العثمانية، وانضم إلى جمعية الاتحاد والترقي، وانتُخب نائباً عن منطقة القدس في مجلس المبعوثان العثماني سنة ١٣٣٠هـ/ ١٩١٢م. مناع، أعلام فلسطين، ص٣٥٧.

(٣) فلسطين، ع٦، ٢ أيار ١٩١٢م، ص١.

الترمس سنةً بعد أخرى، فيعطي الدونم الخزينة ستين بارةً في السنة، فأصلحنا رمالها بالشغل والسّماد، وحفرنا وبنينا بها آباراً بمواسير ارتوازيةٍ وبُرَكاً وأقنيةً حجريةً لحفظ المياه وجرِّها، واستجلبنا لها من أوروبا الآلات البخارية والغازية مع جميع اللوازم، وواظبنا سبع سنواتٍ على إنماء الشجر وريِّه، وشُغْلِ الأرض وتسميدها، وبذلنا ألوف الليرات على كل بستانٍ، فمن هذه الإيضاحات، يظهر جلياً لعطوفتكم أن المحصول الجزئي والابتدائي لهذه البساتين لم يأتِ عفواً، ولا هو بفضل الأمطار، ولا حصل في ظرف خمسة أشهرٍ، كما هي الحال مع الحبوب التي تُروى من ماء السماء، ولا كان للأنهُر يدٌ في سقايتها، كما يجري في صيدا وطرابلس الشام، بل هو نتيجةُ تعبٍ وكدٍّ وتعطيلِ رأسمالٍ عظيمٍ ووقتٍ أثمن من المال. فلما أعطت هذه البساتين ثمراً، خطر لبعض مأموري الدور السابق[١] أن يزيدوا عليها الويركو[٢]، فرفعوا قيمته من ٣٠٠ غرشٍ إلى ٢٥٠٠ غرش، أي من غرشٍ وربع الغرش إلى عشرة غروشٍ عن كل دونم. ثم طرحوا حاصلاتها للتعشير، وصاروا يُقدِّرون الثمر في أيلول، فالبستان الذي يُقدَّر بخمسمائة ليرةٍ يقبضون عنه عُشْراً ٦٢ ليرةً ونصف الليرة، مع أن ثمر البرتقال لا ينضج قبل كانون، ولا يمكن بيعه إلا بالتدريج حتى نيسان، وطالما أصابته العواصف وأتلفت المحصول برمته، ولم يبقَ للمزارع شيءٌ، فيكون قد خسر ٢٠٠ ليرةٍ مصروف البستان السنوي، وخسر علاوةً عليها نحو مائة ليرةٍ عُشْراً وويركو، هذا فضلاً عن فائدة رأسمالٍ لا تقل عن ٢٥٠ ليرةً سنوياً، فيقع من جراء ذلك تحت عنوان الديون، وينتهي الأمر ببيع البستان. فكيف يجوز يا ترى استيفاء العُشْر التقديري مع الويركو على هذه الصورة المخالفة للقانون وللمساواة والعدل؟! بل، كيف يجوز أن نخالف الشرع الشريف القاضي بتنزيل العُشْر إلى نصفه في الأراضي التي تُسقى بالآلات مع إعفائها من رسم الويركو؟! بل، كيف جاؤوا، والمملكة واحدةٌ عثمانيةٌ، لبساتين صيدا وطرابلس الشام ألّا تدفع عُشْراً، بل رسم الويركو فقط، مع أنها تُسقى من ماء الأنهر ودون أكلاف؟!»[٣].

وعند جباية العُشْر، مارس الملتزمون أساليب ألحقت الظلم بالفلاحين، ورفعت نسبة ما يدفعونه من العُشْر. فيذكر مراسل جريدة البشير في الحولة أن أكثر ملتزمي الحولة كانوا

---

(١) يُقصد فترة حكم السلطان عبد الحميد الثاني قبل انقلاب جمعية الاتحاد والترقي عليه في سنة ١٩٠٨م.

(٢) الويركو: نظام الضرائب المفروضة على الأملاك. صدر في ١٥ رجب ١٢٧٧هـ/ ١٨٦١م. وقد شاع استخدامه للدلالة على الضرائب بأنواعها. عوض، صص١٦٩ ـ ١٧٠؛ حلاق وصباغ، المعجم الجامع، ص٢٣٣.

(٣) فلسطين، ع١٦٣، ٢٥ آب ١٩١٢م، ص١.

يأخذون من الحبوب عُشْرَها ونصفَ عُشْرِها، ويأخذون أجرة نقل حبوبهم مع زوائد على كل فدَّانٍ يُسمُّونها «فوقانية»، ويكلِّفون الأهالي تقديم أكلٍ لخيولهم ووكلائهم(١).

وبالغ بعض الملتزمين في جمع نسبةٍ تفوق النسبة المقررة لهم من العُشْر، فكان بعضهم لا يسمح للفلاحين بالحصاد قبل أن يصل العَشّار أو مُمثِّله إلى القرية، الذي يعمد إلى تأخير قدومه ليُجبِر الفلاحين المضطرين للحصاد على أن يتفقوا معه على كميةٍ معيّنةٍ من المحصول لقاء العُشْر، وخلال ذلك يُقدِّم له سكان القرية ولمرافقيه وخيولهم الطعامَ والعلفَ، بل إن بعضهم كان يجبر الفلاحين على نقل حصته من العُشْر إلى المدن، وغالباً ما كانت هذه الحصة تصل إلى ثلث المحصول(٢).

كما كانت الدولة تفرض على القرى في سنة المَحْلِ، ما كانت تأخذه في سنة الخصب؛ مما سبَّب خسارةً فادحةً للفلاحين. فقد ذكرت جريدة الاتحاد العثماني أن أكثر أراضي سورية بعلية، تُقبِل سنةً وتُمحِل سنةً أخرى، تبعاً لكثرة الأمطار أو قلَّتها. لكن الحكومة العثمانية كانت تطلب في سنة المَحْل ما تأخذه في سنة الإقبال والخصب، فالقرية التي أُلزِمت في سنة الإقبال بخمسين ألفا، تطرحها الحكومة للمزايدة، فلا يوجد من يلتزمها بأربعين ألفاً إذا كانت السنة مجدبةً، بل قد يهبط التزامها إلى ثلاثين أو عشرين ألفاً، فتحجز الحكومة على البيادر وتمنع الفلاحين من إخراج الحبوب، وتأتي بالمختار والاختيارية وتزجهم بالسجون حتى يُلزِموا القرية بالبدل السابق. بل إن الحكومة كانت تبعث إلى هذه القرى بقوةٍ مسلَّحةٍ من الضابطة والخيالة، فينزلون في بيوت الفلاحين، ويضطرونهم إلى التزام قريتهم بالبدل السابق، فيدفع الفلاحون البدل السابق، ولا يبقى لهم ما يأكلون وما يبذرون، فيضطرون للاستدانة أو لرهن أراضيهم أو بيعها(٣).

وتورد جريدة الاتحاد العثماني أساليب أخرى لبعض الملتزمين في ابتزاز الفلاحين، فكان أحد الملتزمين عندما يلتزم أعشار قريةٍ ما، يضع وقّافةً (مراقبين) من الشركس أو الأكراد على البيادر، حتى يمنعوا الفلاحين من تذْرِية الحبوب حتى يتفقوا معه على شيءٍ ما يأخذه، علاوةً على العُشْر النظامي الذي هو ١٢,٥٪(٤)، وهذا الزائد هو ما يسميه

(١) البشير، ع٩٤٦، ٢٤ ربيع الأول ١٣٠٦هـ/ ٢٨ تشرين الأول ١٨٨٨م، ص٢.

(٢) غنايم، لواء عكا، ص٤٨٨.

(٣) الاتحاد العثماني، ع١٤٨، ٢٦ صفر ١٣٢٧هـ/ ٢٥ آذار ١٩٠٩م، ص١.

(٤) يذكر عارف العارف أن الدولة العثمانية زادت نسبة العُشْر إلى أن وصلت ١٢,٦٢٪. انظر: العارف، المفصل في تاريخ القدس، ص٣٣١.

الملتزمون «تَلْفِية» أو «شِرْية» أو «أجرة وقّافة» وما أشبه. أما إذا كان يوجد في القرية مزروعاتٌ صيفيةٌ كالبطيخ مثلاً، فكانوا لا يسمحون لهم بتذرية الحبوب حتى يقدِّروا له المزروعات الصيفية والأثمار، فإذا قدّروا له المثْل مثْلين، بل ثلاثة، سمح لهم بتذرية الحبوب، وإلا تركهم يتضورون جوعاً، لأن الحكومة تضايقهم بطلباتها، والدائنون يطالبونهم بديونهم(١).

وكثيراً ما كان الملتزمون يستخدمون القوة والعنف عند التزام بعض القرى، لا سيما إذا لم يكن أهلها أو أحدهم من الوجهاء أو المُتنفِّذين؛ إذ كانت تعمد إلى أحد المخاتير للبطش بالفلاحين لتحصيل البدل السابق الذي تقرره الدولة نفسها(٢).

والواقع أن الدولة العثمانية حاولت التخفيف من الضّرر الذي ترتَّب على نظام الالتزام والتخمين، فلجأت إلى إلغاء التقدير والتخمين السنوي، واستعاضت عنه بإجراء قاعدة التخميس. ففي سنة ١٣٠٠هـ/ ١٨٨٢م أخذت الحكومة خمس سنواتٍ من سنة ١٢٩٥ـ ١٣٣٠هـ/ ١٨٧٨ـ ١٩١١م واعتبرت متوسط الأعشار في هذه السنوات أساساً لتقدير قيمة العُشْر، فمثلاً إذا كان بدل قريةٍ ما مائة ألف ليرة، فإن خمسه البالغ عشرون ألف ليرة، عشرٌ سنويٌّ، وطالبت أهل القرية توزيع هذا البدل بمعرفتهم وبحضور مأمورٍ من طرفها، على أن يوزّع هذا المبلغ على عموم مساحة الأراضي وعدد الأشجار فيها، وأن تصنف الأراضي والأشجار إلى ثلاثة أصناف، هي: عالٍ (جيد)، ووسط، ودون، وبذلك ألغت التخمين السنوي(٣).

ولكن طريقة التخميس لم تكن ذات جدوى في تحسين ظروف الفلاحين، لأنها اعتمدت على طريقة التخمين السابقة التي غالباً ما كان المُخمِّنون غير عادلين في تقدير قيمة المحصول، وبالتالي كان تحديد العُشْر غير صحيح. وتوضح جريدة الاتحاد العثماني ذلك بالقول: «كنا نرى قريتين بموقعٍ واحدٍ، على دونم الأرض العال، عشرةُ قروشٍ في الأولى، وبالقرية الثانية على الدونم العال قرشٌ واحدٌ. كنا نرى على شجرة الأولى ثلاثةُ قروشٍ، والثانية نصفُ قرشٍ. وتعود هذه الفروقات إلى أن من كان من أهل النفوذ قبل التخميس، أو من شركاء الملتزم، كان بدل قريته منخفضاً؛ ومن كان من الفقراء، ومن غير أصحاب النفوذ، كان بدله مرتفعاً؛ فنتج عن التخميس عدمُ المساواة في التكاليف»(٤).

(١) الاتحاد العثماني، ع١٤٨، ٢٦ صفر ١٣٢٧هـ/ ٢٥ آذار ١٩٠٩م، ص١.
(٢) الاتحاد العثماني، ع١٦٦، ٢٦ آذار ١٩٠٩م، ص١.
(٣) المقتبس، العدد ٩٣٤، ٢١ آذار ١٩٢٢م، ص١.
(٤) الاتحاد العثماني، العدد ١٣٩، ١٩٠٩م، ص٢.

وتقارن جريدة الاتحاد العثماني بين تقدير العُشْر سنوياً مع التخميس؛ مبينةً أن التخميس له مضارّ كثيرةٌ على الفلاحين، لأن «ما يرتئيه البعض من إجراء التخميس على القرى، أي جمع بدلات خمس سنين وأخذ خمسها وجعله بدلاً عُشْرياً لأهل القرية، مفيدٌ لأصحاب الوجاهة الذين بدلات قراهم معتدلةٌ أو رخيصةٌ، ومُضِرٌّ أشد الضرر بالفلاحين وبالخزينة أيضاً. وتحرير ذلك أن الفلاح إذا أتت عليه سنةٌ مُخصبةٌ، وجاءت أرضه بغلَّاتٍ وافرةٍ، دفع عُشْراً على نسبتها، أو العكس بالعكس. أي إذا جاءت كثيراً أعطى كثيراً، وإن جاءه قليلٌ أعطى قليلاً، وإن لم يجئه شيءٌ لم يعطِ شيئاً؛ هذا في حالة التعشير العادل. أما في حالة التخميس، فإذا أتت عليه سنةٌ مجدبةٌ، يضطر لبيع بقره ودوابه، بل بذاره، ليسدِّد البدلَ المطلوبَ منه، أو يستدين بالرّبا الفاحش، إن وجد من يدينه. وإذا تكرر الجدب سنةً بعد أخرى، اضطر لبيع أرضه وصار أجيراً بعد أن كان مالكاً»[١].

ويبدو أن الدولة بحثت في إمكانية إلغاء العُشْر السنوي وفرض ضريبة العُشْر المقطوعة؛ حيث ذُكر أن المجلس العمومي في ولاية بيروت تداول في مسح الأراضي وإلغاء التخمين والالتزام في جباية العُشْر، وفرْضِ رسومٍ مقطوعةٍ على الأراضي. ولكن هذا الاقتراح واجه معارضةً أيضاً، تمثلت في التخوُّف من عدم نزاهة المأمورين الذين سيُكلَّفون بتقدير قيمة العُشْر المقطوع[٢].

وعلى الرغم من كل ما أُثير حول العُشْر أو طريقة تقديره أو أساليب جبايته وتحصيله، إلا أنه شكَّل أحد الموارد الرئيسة لخزينة الدولة. فقد بلغت قيمة العُشْر في لواء عكا مثلاً سنة ١٣٠٣هـ/ ١٨٨٥م حوالي ٣٨٧٧٥٢٩ قرشاً من مجموع الأموال من لواء عكا البالغة ٦٥٤٢٢٨١ قرشاً، أي ما نسبته ٦٠٪ من مجموع الواردات. أما في سنة ١٣١٠هـ/ ١٨٩٣م، فقد بلغت قيمة العُشْر ٣١٧٠٤٩٦ قرشاً من مجموع واردات اللواء البالغة ٥٧٥٥٦٦٢ قرشاً، أي ما نسبته ٤٩٪ من مجموع واردات اللواء[٣]. وفي عام ١٩١٢، بلغ العُشْر في ألوية متصرفية القدس على النحو الآتي[٤]:

اللواء	القدس	يافا	غزة	الخليل	المجموع
مقدار العُشْر بالألف	٧٦١٤	١٣٣٢٠	٢٥١٣٦	٤٦٦٠	٥٠٧٣٠

(١) الاتحاد العثماني، ع١٦٤، ٢٤ آذار ١٩٠٩م، صص١-٢.
(٢) الاتحاد العثماني، ع١٤٨، ٢٦ صفر ١٣٢٧هـ/ ٥ آذار ١٩٠٩م، ص١.
(٣) سالنامة ولاية بيروت ١٣٠٣هـ/ ١٨٨٥م، صص٢٢٠-٢٢١؛ سالنامة ولاية بيروت ١٣١٠هـ/ ١٨٩٣م، صص٤٧٤-٤٧٥.
(٤) فلسطين، ع١٤٣، ٢٦ أيار ١٩١٢م، ص١.

الخاتمة

كانت ضريبة العُشْر أهم العوامل المؤثِّرة على الزراعة والفلاحين ومُلكية الأرض. فقد تواصل إلحاق الضرر بالفلاحين، ما دفعهم إلى ترك العمل بالزراعة، وإلى الهجرة للمدن والمناطق البعيدة عن سيطرة الدولة. فمثلاً، كان الغوارنة، المقيمون في محيط بلدة قيسارية(١)، جنوب مدينة حيفا الساحلية، والمستنقعات على ضفاف نهر الزرقاء(٢)، لا يدفعون العُشْر للحكومة، بسبب صعوبة الوصول إليهم(٣). وبسبب ضريبة العُشْر المرتفعة، بقيت الكثير من الأُسَر دون مؤونةٍ، ما اضطرها إلى ترك قراها والهجرة إلى حوران، مائة أسرةٍ من سلفيت(٤)، وعشرون أسرةً من قرية كفل حارس(٥)، وعددٌ كبيرٌ من أهالي قرية زيتا(٦).

ولأن نسبة العُشْر في أحيان كثيرةٍ كانت تتجاوز ٥٠٪ بدلاً عن ١٠٪، أصبح العائد من الزراعة لا يكفي الحاجات الأساسية للفلاحين. ولسدِّ هذه الحاجة، لجأ الكثير من الفلاحين إلى الاستدانة من المُقرِضين (المُرابين) والبنوك العثمانية والأجنبية. فوفقاً لسجل البنك الزراعي في يافا فيما بين سنتي ١٣٠٧–١٣٣١هـ/ ١٨٩٠–١٩١٣م، هناك حوالي ٨٠٥ معاملةِ اقتراضٍ، موزعة على ٢٧ قريةً ومدينةً، ووصلت قيمتها إلى ٢٥٧٣٤٤٢ قرشاً(٧). وبلغ عدد عمليات الاقتراض من البنك الزراعي في حيفا و١٨ قريةً أخرى خلال الفترة ١٣٠٩–١٣٣٠هـ/ ١٨٩٢–١٩١٢م، حوالي ٦٠٨ معاملة، قيمتها ٢٧٦٠٢٨٩ قرشاً. وكانت جميع عمليات الاقتراض من البنوك تتم مقابل رهن أراضي المُقترضين(٨).

(١) قيسارية: إحدى القرى الساحلية الواقعة عل البحر المتوسط جنوب مدينة حيفا بنحو ٥٠ كم. الدباغ، بلادنا ج٧، ق٢، ص٦١٧.

(٢) نهر الزرقاء: اسمٌ مجازيٌّ يُطلق على أحد الأودية المنحدرة غرباً عن السفوح الجنوبية الغربية لجبل الكرمل حتى ينتهي في البحر المتوسط شمال مدينة قيسارية الساحلية. يُعرف أيضاً باسم نهر التمساح. الدباغ، بلادنا، ج٧، ق٢، ص٤٦٣.

(٣) Conder, & H.H. Kittchener, *The Survey of western Palestine*, Vol.11, p.45.

(٤) سلفيت: إحدى قرى لواء نابلس الواقعة على مسافة ٢٦كم جنوب شرق مدينة نابلس. الدباغ، بلادنا، ج٢، ق٢، صص٥٠٥–٥٠٦.

(٥) كفل حارس: إحدى قرى لواء نابلس الواقعة على مسافة ٢٣كم جنوب غرب مدينة نابلس. الدباغ، بلادنا، ج٢، ق٢، صص٥٢٩–٥٣٠.

(٦) التميمي وبهجت، ولاية بيروت، ج٢، ص٤٤. وتقع قرية زيتا شمال شرق مدينة طولكرم على بعد ١٤ كم. الدباغ، بلادنا، ج٢، ق٢، صص٣٣٠–٣٣١.

(٧) أبو بكر، ملكية الأراضي، صص٥٤٥–٥٤٦.

(٨) دفتر زراعة بانقة، أراضي دفتري، دفتر زراعة، سجل٣، صص١–٧٥.

ولم يقتصر إقراض الفلاحين على البنوك، بل انتشر المُرابون (المُقرِضون) في سائر المدن والقرى الفلسطينية، وكانوا على استعدادٍ دائمٍ لتقديم القروض للفلاحين، بضمان أراضيهم «فإن الأغنياء يقرضون الفلاح أموالاً بفائض خمسة عشر في المئة لستة أشهر. وأما الجاهل المحتاج للدراهم، فإنه لا يتفكر بثقل الشروط (شروط القرض) أو ضعفها، بل غاية ما يتصوره الوصول إلى الدراهم بأي طريقةٍ كانت»[١]. ويشار هنا إلى بعض الديون الفاحشة التي ترتبت إلى بعض الأغنياء المُرابين، فقد بلغت ديون بيترو بن سليمان إبيلا، القنصل الإنجليزي في حيفا وأحد كبار الدائنين ومالكي الأراضي بالشراء، على أهالي قرية الطيرة[٢] ٣٦٨٦٦ قرشاً، وديون عبد الغني بيضون، أحد كبار أثرياء حيفا والدائنين وملاكي الأراضي بالشراء، على عرب مرج التركمان[٣] ٦١٢٦٠ قرشاً، وديون جون روزنك اليهودي الفرنسي، أحد كبار الدائنين ومشتري الأراضي في لواء عكا، على أهالي قيسارية ٤١٥٠٠٠ قرش، وديون محمد العابدي، أحد الأغنياء من حيفا، على مزارعي عدة قرى مجاورةٍ لها، حوالي ٥٠٦٢٩٢ قرشاً[٤].

وغالباً ما كان الفلاحون عاجزين عن تسديد الديون التي ترتَّبت عليهم، فاضطرُّوا إلى التنازل عن أراضيهم لصالح الدائنين، أو إلى بيعها في المزاد العلني. وأدّى ذلك إلى تحوُّلهم لأُجَراء في أراضي الملّاكين الجدد، بعد أن كانوا ملّاكاً للأرض. فقد ورد أن الفلاح «إذا استدان عندنا فإنه يقع تحت عبء الفوائد الثقيلة، التي لا تقل عن العشرين بالمائة، وتحت رهن أراضيه وأمواله. وإذا نضج الزرع، فغلّته لا تكفي لسداد فوائد الأموال المُستدانة، فيُجبَر، بحكم الضرورة، أن يستلف غيرها، وهلم جرا.. حتى يأتي ذلك اليوم الذي تباع فيه أملاكه، ويصبح بعد أن كان مالكاً عبداً رقيقاً»[٥].

وتضمّنت الصحف التي صدرت في بلاد الشام منذ أواخر العهد العثماني على المئات من الإعلانات الخاصة ببيع أراضي الفلاحين الذين استدانوا من البنك الزراعي العثماني،

---

(١) التميمي وبهجت، ولاية بيروت، لواء نابلس، صص٧٥-٧٦.

(٢) الطيرة: من أكبر قرى قضاء حيفا. تُعرف بطيرة حيفا أو طيرة اللوز أو طيرة الكرمل. تقع جنوب مدينة حيفا بنحو ١٣ كم. الدباغ، فلسطين، ج٧، ق٢، ص٥٩٠.

(٣) مرج التركمان: القسم الغربي من سهل مرج بن عامر حيث كان يقيم بدو التركمان.

(٤) سجلات المحكمة الشرعية في حيفا، شريط١٤١، س٩، ص٨٢؛ نمرة٦٠١، ٢١ صفر ١٣٣٢هـ/ ١٩ كانون الثاني ١٩١٤م، ص١١٤؛ نمرة ٦٥٢، ٧ ربيع الثاني ١٣٣٢هـ/ ٤ آذار ١٩١٤م؛ غنايم، لواء عكا، صص٣٢٨-٣٣٣.

(٥) المقتبس، ع٩٤٦، ٣ نيسان ١٩١٢م، ص١.

أو من المُرابين، ولم يستطيعوا سداد تلك الديون[(١)]. ومن ذلك، «بعد خمسة عشر يوماً سيُطرح في المزايدة العلنية أربع عشرة قطعةَ أرضٍ الواقعات في أراضي قرية الدامون، قضاء عكا، ملك المديون مصطفى القاسم من أهالي القرية المذكورة، لوفاء دينٍ يطلب من صندوق شعبة بنك زراعة عكا بمبلغ ألفي قرش. فمن يرغب، فعليه مراجعة المحكمة المذكورة»[(٢)]. وفي إعلانٍ آخر: «بعد خمسة عشر يوماً سيُطرح في المزايدة العلنية اثنتان وسبعون قطعةَ أرضٍ واقعات في أراضي قرية البعنة، قضاء عكا، ملك المديونين محمد ومحمود ولدي علي من أهالي القرية المذكورة، وفاءً لما يطلب منها مبلغ الفي قرش، لصندوق شعبة بانك زراعة عكا»[(٣)].

وكان اليهود من أنجح من استغل مشكلة الديون التي وقع فيها الفلاحون، ففي سنة ١٨٧٢م استطاع ميلفل بيرجمان Melville Bergheiman تملُّك أراضي قرية أبو شوشة[(٤)] لقاء ٤٠٠٠٠ قرش، هي مجموع الضرائب المتأخرة على حوالي ٤٠٠ شخصٍ من أهالي القرية؛ حيث قام بيرجمان بدفع المبلغ إلى الحكومة مقابل حصوله على أراضي القرية[(٥)].

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر:

- الأنسي، محمد علي (ت ١٣٤٧هـ/ ١٩٢٨م)، الدراري اللامعات في منتخبات اللغات، بيروت: مطبعة جريدة بيروت، ١٣١٨هـ/ ١٩٠٠م، ص١١٧.
- أبو يوسف، يعقوب بن إبراهيم (ت ١٨٢هـ/ ٧٩٨م)، كتاب الخراج، بيروت: دار المعرفة للطباعة والنشر، ط١، ١٩٧٩م.
- التميمي، محمد رفيق، وبهجت محمد، ولاية بيروت: لواء عكا، ج٢، دراسة وتحقيق زهير غنايم ومحمد محافظة، اربد: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، ط١، ١٤٢١هـ/ ٢٠٠١م.

(١) طرابلس الشام، ع١١، ٢١ أيار ١٨٩٥م، ص٤؛ البشير، ع١٦٨٥، ١٨ تموز ١٩٠٤م، ص٢؛ فلسطين، ع٨٧، ١٧ تشرين الأول ١٩١١، ص٣؛ ع٩٦، ٢٠ تشرين الأول ١٩١١، ص٢.

(٢) طرابلس الشام، ع٩٥، ٢٥ رجب ١٣١٢هـ/ ٢٢ كانون الثاني ١٨٩٥م، ص٤.

(٣) طرابلس الشام، ع١٠٤، ٢٨ رمضان ١٣١٢هـ/ ٢٤ آذار ١٨٩٥م، ص٤.

(٤) أبو شوشة: قريةٌ صغيرةٌ تقع جنوب غرب مدينة الرملة على بعد ٨ كم منها. الدباغ، بلادنا، ج٥، ق٢، ص٥٧٣.

(٥) شولش، تحولات جذرية، ص١٤١.

- الحلاق، أحمد البديري (عاش في القرن الثامن عشر الميلادي)، حوادث دمشق اليومية (١١٥٤-١١٧٥هـ/ ١٧٤١-١٧٦٢م)، ج٢، تنقيح محمد سعيد القاسمي، تحقيق أحمد عزت عبد الكريم، القاهرة: الجمعية المصرية للدراسات التاريخية، ١٣٧٩هـ/ ١٩٥٩م.
- الزبيدي، محمد مرتضى أبو الفيض الحسني الواسطي (ت ١٢٠٥هـ/ ١٧٩١م)، تاج العروس من جواهر القاموس، ج٤، تحقيق عبد الكريم العزباوي، الكويت، د.ت.
- دفتر زراعة بانقة، أراضي دفتري، سجل٣.
- دفتر مفصل لواء اللجون طابو دفتري ١٥٩٦-١٥٩٧م، دراسة وترجمة محمد عدنان البخيت، رجا الحمود نوفان، عمان: منشورات الجامعة الأردنية، ١٩٨٩م.
- دفتر مفصل ناحية مرج بن عامر وتوابعها ولواحقها التي كانت في تصرف الأمير طره باي سنة ٩٤٥هـ/ ١٥٣٨م، دراسة وترجمة محمد عدنان البخيت، رجا الحمود نوفان، عمان، ١٩٨٩م.
- سالنامة ولاية بيروت ١٣٠٣هـ/ ١٨٨٥م.
- سالنامة ولاية بيروت ١٣١٠هـ/ ١٨٩٣م.
- سجلات المحكمة الشرعية في حيفا، شريط١٤١، س٩.
- سجلات المحكمة الشرعية في القدس، س٧١، س٧٥، س٢٧، س٨٢، س١٥٥.
- الشهابي، حيدر أحمد، لبنان في عهد الشهابيين (كتاب الغرر الحسان أخبار أبناء الزمان)، تحقيق أسد رستم، فؤاد أكرم البستاني، بيروت: منشورات الجامعة اللبنانية، ١٩٦٩م.
- الصباغ، عبود (القرن الثاني عشر الهجري/ الثامن عشر الميلادي)، الروض الزاهر في تاريخ الملك ظاهر، مكتبة الجامعة الأردنية، مركز المصغرات الفلمية، شريط رقم ١٦٥٩، ص٢١-٢٢.
- ابن العماد الحنبلي، أبو الفلاح عبد الحي (ت ١٠٨٩هـ/ ١٦٧٨م). شذرات الذهب في أخبار من ذهب، (ج٨)، تحقيق مصطفى عبد القادر عطا، بيروت: دار الكتب العلمية للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، د.ت.
- العورة، إبراهيم، (١٢٧٧هـ/ ١٨٦٠م)، تاريخ ولاية سليمان باشا العادل، نشره الخوري قسطنطين المخلصي، صيدا: مطبعة دير المخلص، ١٣٥٥هـ/ ١٩٣٦م.

- الغزي، نجم الدين محمد (ت ١٠٦١هـ/ ١٦٥٠م)، الكواكب السائرة بأعيان المائة العاشرة، (ج٤)، تحقيق جبرائيل سليمان جبور، بيروت: دار الآفاق الجديدة، الطبعة الثانية، ١٩٧٩م.
- بيات، فاضل، بلاد الشام في الأحكام السلطانية الواردة في دفاتر المهمة (٩٧٥هـ/ ١٥٦٧م-٩٧٧هـ/ ١٥٧٠م)، ج٢، عمان: منشورات لجنة تاريخ بلاد الشام، الجامعة الأردنية، ط١، ١٤٢٧هـ/ ٢٠٠٦م.
- لواء القدس من دفتر مفصل لواء صفد والغزة (غزة) والقدس الشريف من دفتر تحرير T.D ٤٢٧، دراسة وترجمة محمد عدنان البخيت، رجا الحمود نوفان، لندن: مؤسسة الفرقان للتراث الإسلامي، ١٤٢٦هـ/ ٢٠٠٥م.
- لواء القدس الشريف من دفتر التحرير T.D ١٣١ (٩٣٢-٩٣٨هـ/ ١٥٢٥-١٥٣٢م)، دراسة وترجمة محمد عدنان البخيت ورجا نوفان السوارية، لندن: مؤسسة الفرقان للتراث الإسلامي، ط١، ٢٠٠٧م.
- لواء القدس الشريف من دفتر التحرير T.D ١٠١٥ (٩٤٥هـ/ ١٥٣٨-١٥٣٩م)، دراسة وترجمة محمد عدنان البخيت، رجا نوفان السوارية، لندن: مؤسسة الفرقان للتراث الإسلامي، ط١، ١٤٢٨هـ/ ٢٠٠٨م.
- لواء القدس الشريف، دفتر مفصل T.D ٥١٥ (١٠٠٥هـ/ ١٥٩٦-١٥٩٧م)، دراسة وترجمة محمد عدنان البخيت، رجا نوفان السوارية، لندن: مؤسسة الفرقان للتراث الإسلامي، ط١، ١٤٣٣هـ/ ٢٠١٢م.
- الماوردي، علي بن محمد (٤٥٠هـ/ ١٠٥٨م)، الأحكام السلطانية والولايات الدينية، بيروت، ١٩٧٨م.
- الحنبلي، مجير الدين، عبد الرحمن بن محمد بن عبد الرحمن بن محمد العليمي المقدسي أبو اليمن (ت ٩٢٧هـ/ ١٥٢١م)، الأنس الجليل بتاريخ القدس والخليل، (٢ج)، عمان: وزارة الثقافة، الطبعة الأولى، ٢٠٠٩م.
- النويري، أبو العباس أحمد بن عبد الوهاب (٧٣٣هـ/ ١٣٣٢م)، نهاية الأرب في فنون الأدب، القاهرة، ١٩٥٣-١٩٧٦م.
- نوفل، نعمة الله (مترجم)، الدستور العثماني،ج١ وج٢، مجموعة التنظيمات العثمانية، بيروت: المطبعة الأدبية، ١٤٠٤هـ/ ١٨٨٤م، صص٣٨٠-٤١٠.

- وقفية أحمد باشا الجزار، مؤسسة إحياء التراث والبحوث الإسلامية، ملف رقم (٣/ ٣, ٢/ ١٢٧١/ ١١).
- وقفية أبو نبوت، مؤسسة إحياء التراث والبحوث الإسلامية، ملف رقم (٣/ ٣, ٣/ ١٣٠٥/ ١٦).

ثانياً: الصحف:

- الاتحاد العثماني، ع١٣٩، ١٣٢٧هـ/ ١٩٠٩م.
- الاتحاد العثماني، ع١٤٨، ٢٦ صفر ١٣٢٧هـ/ ٢٥ آذار ١٩٠٩م.
- الاتحاد العثماني، ع١٦٤، ٢٢ آذار ١٩٠٩م.
- الاتحاد العثماني، ع ١٦٦، ٢٦ آذار ١٩٠٩م.
- البشير، ع٩٤٦، ٢٤ ربيع الأول ١٣٠٦هـ/ ٢٨ تشرين الأول ١٨٨٨م.
- البشير، ع١٣٣٦، ١٦ محرم ١٣١٦هـ/ ٦ حزيران ١٨٩٨م.
- البشير، ع١٦٨٥، ١٨ تموز ١٩٠٤م
- طرابلس الشام، ع١١، ٢١ أيار ١٨٩٥م.
- طرابلس الشام، ع٩٥، ٢٥ رجب ١٣١٢هـ/ ٢٢ كانون الثاني ١٨٩٥م.
- طرابلس الشام، ع١٠٤، ٢٨ رمضان ١٣١٢هـ/ ٢٤ آذار ١٨٩٥م.
- فلسطين، ع٦، ٢ أيار ١٩١٢م.
- فلسطين، ع٨٧، ١٧ تشرين الأول ١٩١١م.
- فلسطين، ع٩٦، ٢٠ تشرين الأول ١٩١١م.
- فلسطين، ع١٤٣، ٢٦ أيار ١٩١٢م.
- فلسطين، ع١٦٣، ٢٥ آب ١٩١٢م.
- فلسطين، ع١٦٩، ٢٥ آب ١٩١٢م.
- المقتبس، ع ٩٣٤، ٢١ آذار ١٩٢٢م.
- المقتبس، ع٩٤٦، ٣ نيسان ١٩١٢م.
- المنادى، ع١٩، ١١ حزيران ١٩١٢م.

ثالثاً: المراجع:

- أوغلي، أكمل الدين إحسان، الدولة العثمانية، تاريخ وحضارة، (ج٢)، نقله إلى العربية صالح سعداوي، اسطنبول: منظمة المؤتمر الإسلامي، مركز الأبحاث للتاريخ والفنون والثقافة الإسلامية باسطنبول (آرسيكا)، ط١، ١٩٩٩.
- باموك، شوكت، التاريخ المالي للدولة العثمانية، ترجمة عبد اللطيف الحارس، بيروت: دار المدار الإسلامي، ط١، ٢٠٠٥.
- أبو بكر، أمين مسعود، قضاء الخليل ١٨٦٤ـ١٩١٨م، عمان: منشورات لجنة تاريخ بلاد الشام، ط١، ١٩٩٤م.
- أبو بكر، أمين مسعود، ملكية الأراضي في متصرفية القدس ١٨٥٨ـ١٩١٨م، عمان: مؤسسة عبد الحميد شومان، ط١، ١٩٩٦م.
- حلاق، حسن، وعباس صباغ، المعجم الجامع في المصطلحات الأيوبية والمملوكية والعثمانية ذات الأصول العربية والفارسية والتركية، بيروت: دارالعلم للملايين، ط١، ١٩٩٩م.
- الدباغ، مصطفى مراد، بلادنا فلسطين، (ج١٠)، كفر قرع: دار الهدى، ط٢، ١٩٨٨م.
- الدوري، عبد العزيز، تنظيمات عمر بن الخطاب، الضرائب في بلاد الشام، عمان: الجامعة الأردنية، ١٩٨٥ م. المؤتمر الدولي لتاريخ بلاد الشام، الندوة الثانية: بلاد الشام في صدر الإسلام، عمان: الجامعة الأردنية، ١٩٨٧م، م٢.
- رافق، عبد الكريم، فلسطين في العهد العثماني: في الموسوعة الفلسطينية، القسم الثاني الدراسات الخاصة، المجلد الثاني، الدراسات التاريخية، بيروت، ط١، ١٩٩٠م.
- سعيد، حسن إبراهيم، يافا من الغزو النابليوني إلى حملة إبراهيم باشا ١٧٩٩ـ١٨٣١م، بيروت: مؤسسة الدراسات الفلسطينية، ط١، ٢٠٠٦م.
- شولش، الكزاندر، تحولات جذرية في فلسطين ١٨٥٦ ـ ١٨٨٢، ترجمة كامل العسلي، عمان: منشورات الجامعة الأردنية، ١٩٨٨م.
- صابان، سهيل، المعجم الموسوعي للمصطلحات التاريخية العثمانية، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، ط١، ١٤٢١هـ/ ٢٠٠٠م.
- عبد المهدي، عبد الجليل حسن، المدارس في بيت المقدس في العصرين الأيوبي والمملوكي، (٢ج)، عمان: مكتبة الأقصى، ط١، ١٩٨١.

- العسلي، كامل جميل (ت ١٤١٥هـ/ ١٩٩٥م)، معاهد العلم في بيت المقدس، عمان: جمعية عمال المطابع الأردنية، ط١، ١٩٨٢م.
- عوض، عبد العزيز، الإدارة العثمانية في ولاية سوريا ١٢٨١-١٣٣٣هـ/ ١٨٦٤-١٩١٤م، القاهرة: مطبعة المعارف، ١٣٨٩هـ/ ١٩٦٩م. العارف، عارف، المفصل في تاريخ القدس، القدس: مكتبة الأندلس، ط٢، ١٩٨٦م.
- غنايم، زهير غنايم عبد اللطيف، الرسوم والضرائب على الأرض الزراعية في فلسطين خلال الفترة (٩٢١-١٢٤٦هـ/ ١٥١٦-١٨٣١م)، المجلة الأردنية للتاريخ والآثار، المجلد٣، العدد٣، ٢٠٠٩م.
- غنايم، زهير غنايم عبد اللطيف، لواء عكا في عهد التنظيمات العثمانية ١٢٨١-١٣٣٧هـ/ ١٨٦٤-١٩١٨م، بيروت: مؤسسة الدراسات الفلسطينية، ط٢، ٢٠٠٥م.
- كاتبي، غيداء، الخَراج منذ الفتح الإسلامي حتى أواسط القرن الثالث الهجري (الممارسات والنظرية)، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، ط٢، ١٩٩٧م.
- الكبيسي، حمدان عبد المجيد، الخَراج أحكامه ومقاديره، بيروت: شركة المطبوعات والنشر، ط١، ٢٠٠٤م.
- كوندوز، أحمد آق، التشريع الضريبي عند العثمانيين، ترجمة فاضل بيات، عمان: منشورات لجنة بلاد الشام، ١٤٢٥هـ/ ٢٠٠٤م.
- مناع، عادل، أعلام فلسطين في أواخر العهد العثماني (١٨٠٠-١٩١٨م)، بيروت: مؤسسة الدراسات الفلسطينية، ط٢، ١٩٩٥م.
- هنتس، فالتر، المكاييل والأوزان الإسلامية وما يعادلها في النظام المتري، ترجمه عن الألمانية كامل العسلي، عمان: منشورات الجامعة الأردنية، ط١، ١٩٧٠.
- اليعقوب، محمد أحمد سليم، ناحية القدس الشريف في القرن العاشر الهجري/ السادس عشر الميلادي، ج٢، عمان: منشورات البنك الأهلي، ط١، ١٩٩٩م.

رابعاً: كتب باللغة الإنجليزية:

- Wolf-Dieter Hutteroth, Kamal Abdul fatah, Historical Geography of Palestine, Tran Jordan, and southern Syria In the late of the 16 century, Erlangen, 1977.
- Conder, Clude & H.H. Kittchener, The Survey of western Palestine, Vol.11, Samaria, Iondon, The Committee of Palestine Exploration Fund, 1882.